尽 善 尽 美  弗 求 弗 迪

卓越论

[英] 迈克尔·赫佩尔（Michael Heppell）著　郑双涛　译

The Edge

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

迈克尔 · 赫佩尔致力于研究成功人士，他通过采访企业家、知名人士及政界与教育界的多位领袖，研究各行各业卓越人士的每日习惯，揭开了他们出类拔萃的“卓越”奥秘，并在本书中与读者分享。卓越人士的生活方式中，90% 与常人并无分别，这本身并不奇怪，正是剩余的 10% 的习惯使得他们与众不同。通过辨别出这隐秘的 10% 的卓越“因子”，并加以提炼，迈克尔 · 赫佩尔向普通读者展示了常人如何利用同样的要诀以成就卓越。

THE EDGE: HOW THE BEST GET BETTER by MICHAEL HEPPELL

Copyright ©Michael Heppell 2012

This edition arranged with HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD(HODDER HEADLINE) through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese edition copyright:
2014 PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

All rights reserved.

本书中文简体字版专有出版权由 HEADLINE BOOK PUBLISHING LTD (HODDER HEADLINE) 正式授权，通过 Big Apple Agency 代理，由电子工业出版社出版，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-4147

图书在版编目（CIP）数据

卓越论 /（英）赫佩尔（Heppell, M.）著；郑双涛译. －北京：电子工业出版社，2014.6
书名原文：The edge: How the best get better
ISBN 978-7-121-23164-3

Ⅰ. ①卓… Ⅱ. ①赫… ②郑… Ⅲ. ①成功心理－通俗读物 Ⅳ. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第092827号

责任编辑：杨 雯
印 刷：三河市鑫金马印装有限公司
装 订：三河市鑫金马印装有限公司
出版发行：电子工业出版社
北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036
开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：254 千字
印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷
定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。



致　　艾　　玛

引言

你成功了！生活完美无瑕，事事一帆风顺，周遭之人无不羡慕嫉妒。

啊？说的不是你？

我猜，这才是你捧起这本书的原因吧。对生活有诸多不满，面对缤纷的大千世界，希望有朝一日能出人头地。为什么不能呢？看到成功人士，莫要心生妒忌，花点时间推敲一下他们的成功之道，揣摩他们的过人之处。他们的卓越究竟源自何处？

但凡成功必有迹可循。越是用心寻觅，成功便越触手可及。通过不断地求索和质疑、探究和尝试，你会愈发意识到，成功之路没有捷径。但总有那么一些规律、理念与策略，我们是能够习得、驾驭并为己所用的。从这一秒开始！

本书中此类内容俯拾皆是。只要你勇于尝试，它们就会很管用。这本书或许能够激励你，但只有在实践中检验书中的理念，你的未来才会大不同。文中诸多观点都源自笔者多年的研究对象——书中提到的卓越人士。你可以用很多标签来界定卓越：功成名就、大展宏图、星光熠熠、天赋异禀、才华横溢。这些字眼都很恰当。

开辟属于自己的卓越之路

虽不知本书中哪些内容最适合您，但我很清楚，其中有很多能极大地帮助各位挖掘潜力，实现卓越。文中有来自商界、体育界、军界、影视界及其他各

行业中诸多精英的成功故事。我的初衷不是请你克隆他们，这也不可能。读一下比尔·盖茨的成功故事并不能让你立刻就变成亿万富翁。我希望你能够发掘自身优势，摸索出一条独特的成功之路，并从本书中汲取灵感，扬帆破浪，迈向成功。

访谈

描写卓越人士的成功故事当然难免主观。我对于卓越人士的理解可能和诸位大相径庭。研究伊始，我本想尽可能多地采访一些成功人士。在沟通时，我最喜欢提的问题是："你认为谁比较优秀？"出于深入研究的目的，如果我的交谈对象跟此人有交情，我会请求他对此人做进一步介绍。有些相当意外的名字会冒出来，读者朋友们有可能认为，他们与"成功"二字相隔甚远。

理查德·布兰森爵士[1]够优秀吧？我认为是的，可你或许不这么想。比起商界大亨，你兴许更崇拜体育巨星。这很好！事实上，拥有自己所崇拜的偶像，并渴望向他们学习，我举双手赞成。但请不要戴有色眼镜来阅读本书。如果说谦逊是众多成功人士的一个关键特质，对于知识的不懈追求则是另外一个。在脚踏实地的同时能够高瞻远瞩也是一种关键技能。有些人甚至认为，像勤记笔记、有始有终这些小习惯也属于卓越特质的范畴。

> 卓越箴言
>
> 我对卓越人士的定位可能与诸位有所不同。

本书所分享的多种观点都是被卓越人士广泛认可并身体力行的准则。我是否应该指名道姓，告诉各位这些理念的出处呢？我曾问过受访者，是否介意自己的观点被引用，几乎所有人都给出了否定答案，一些人甚至连名字都不愿

1 理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson），英国亿万富翁，维珍（Virgin）品牌创始人。

被提及。这并非由于他们言不由衷，只是因为他们不愿被旁人误解，自诩为成功人士。

关于本研究

我的研究谈不上十分科学。我既没和某高校合作，也没有一个科研团队来检测成千上万的实验对象。在过去的 18 年中，我一直致力于个人发展领域的研究，我总共完成了 37 次针对卓越人士的正式访谈，非正式访谈更是不计其数。我确实也读过几篇学术论文，偶尔也在社交网站脸书（Facebook）或推特（Twitter）上发布一些想法，然后从网友回复中汲取灵感。

文中的许多例子都是源自本人的亲身经历。在下虽不优秀，可生活还算色彩斑斓，酸甜苦辣也都尝过。某些经历和教训感觉有必要在本文中书上一笔。它们是我生命中的里程碑，是我的高兴时刻与难忘瞬间。我依然记得生命中那些里程碑般的瞬间：当我发现了恪守价值观生活的真谛；当我跟同学们一起见证老师跳窗而逃，仅仅因为他错误地认为教室马上要爆炸。

初稿写作临近尾声时，我把整本书稿拿给团队中的两位成员审阅，并请他们提出修改建议。这是我第一次这么做，但结果却非常好。在此过程中，我那位无与伦比的妻子克里斯汀，同时也是我的商业与写作伙伴，始终积极地提出了许多范例、分析、想法和（大量的）修正意见。所以如果您字面上读到的是“我”，请把它理解为“我们”。

浓缩即为精品

过去，我总是被人家批评：要么概念复杂化，要么概念简单化。“细节烦琐”、“深度欠缺”，他们是这么说的。因此最好事先声明，虽然我为大伙儿写出这部书，可我们却素不相识。我并不清楚你希望这本书写得多么透彻或者多么直白。所以在撰写过程中，我决定为读者提供大量信息，但却是以短脉冲

的形式，而不是通篇的细节赘述。我这么做是有理由的，因为我猜你的时间可能并不宽裕。我总得尊重这个事实，所以本书尽量避免长篇累牍式的啰唆。如果你希望学到更多，别着急，条条大路通罗马，你总会如愿的。这也是为什么，你手中的这本书如此短小精悍。

懂得 VS 行动

我也清楚你想尽快地出人头地，而且你的首要目标是过上更好的生活。这本书里的有些理念其实相当简单。实际上，你可能一边翻着书，一边心里嘀咕，“这些东西我本来就知道，读这些怎能帮助我变得成功呢？”道理是这样的：每 10 位《卓越论》的读者，就可能有 10 种截然不同的想法。每个人对于简单还是困难、基础还是高级的看法和尺度都可能不一样。因此，如果你确实发现有些篇章有点老生常谈的感觉（你肯定会），就请先退一步思考一下，现在你在该领域表现如何，是否足够优秀。

卓越人士的关键特征之一：他们会先欢迎新的想法与理念——之后再处理细节。我们不妨也这么做。我撰写这本书时，把重点放在发掘卓越的关键领域。不过，我清楚自己会漏过某些内容；我也清楚你会有自己的倾向喜好。为了满足各位这方面的要求，本书在设计上允许读者对内容进行跳跃性遴选。读者朋友，（如果你比较挑剔）请拣出最感兴趣的章节来阅读；（如果你是大忙人）可以只翻阅某些章节来对症下药；（如果你时间相对宽裕而又不那么挑剔）欢迎你从头读到尾。

卓越人士

在写作初期，有件事让我总是非常郁闷。每次在描述一位拥有卓越品质的优秀人士时，我都不得不表达成“那些拥有卓越品质的优秀人们”（好长啊！）。经过深思熟虑，我们想出了“卓越人士”这个词。这个词儿或许不那

么完美，如果你想出更好的词汇不妨告诉我。反正总得起个名嘛，暂时就用“卓越人士”吧。如果你喜欢，好，在书中它会多次出现。不喜欢的话，我相信这个字眼会慢慢在你心里生根、发芽。

在阅读本书的时候，你会反复地看到这个“卓越箴言”的标记。

这个标记就是所谓的“卓越箴言”：看上去像是本书中的一些附加信息。有些是对关键论点的总结；有些是为了激发读者朋友们的思考；有些只是在那儿起分页符的作用。我虽然并不提倡在阅读本书时用“卓越箴言”来导航，但如果想抓住某些章节的精髓，那么浏览“卓越箴言”无疑非常便捷。

最后，就像我在每部作品中所提出的，阅读这一本书恐怕远远不够。必须检验书中的理念，挑战书中的概念并把相关内容付诸实践。在调研阶段，我所访谈的首批人士中，就有一位恰好指出了这点。他问我：“您不会认为人们能通过读一本书就变得优秀吧？”

“当然不，”我回答道，“但我真心相信，有了您和其他友人的帮助，我的读者可以在书中找到足够的信息，并通过阅读来得到鼓舞。然后当他们检验这些想法、应用这些理论的时候，自然会发现自己生活的方方面面都有了进步。而正是通过鼓励读者们采取行动，才能帮助他们真正发掘自身的卓越特质。”

他说：“这个主意不赖。”

秘诀不在于懂得——在于行动！让我们此刻起航。

译者序

初稿的翻译工作接近尾声时，2013 年羽毛球世锦赛激战正酣。男单决赛在两位夙敌之间展开：奥运冠军林丹 vs 大马天王李宗伟。种种迹象表明，这一次是宗伟离世界冠军最近的一次。林丹奥运后基本处于半退休状态，不但频繁出席商业活动，而且由于长期没有系统训练和比赛，他的世界排名甚至下滑到 200 名开外。国内羽球界也对持外卡参赛的林丹不看好。人们认为，挑战李宗伟霸主地位的重担会落到新锐小将谌龙肩上。

事实却是，林丹不但过五关斩六将站到了决赛场上，更在三局鏖战后再次击败李宗伟，赢得自己第 19 座世界冠军奖杯。已过而立之年的林丹向世界证明：站在决赛场上的他，依然是对手无法逾越的一座大山。

毫无疑问，羽毛球王者林丹是一位卓越人士。可很少有人知道，他一直通过艰苦的体能训练来保持状态。可能有些朋友会想，其他羽毛球运动员同样经历了艰苦的训练和比赛，付出的汗水不比林丹少，为什么只有他能“一览众山小”？“超级丹”的秘诀到底是什么？

让我们再看一则例子。俄罗斯选手伊辛巴耶娃被誉为撑杆跳女皇，是历史上最出色的女子撑杆跳高运动员。她 28 次打破世界纪录，获得冠军无数。在 2013 年 8 月 14 日的莫斯科田径世锦赛上，她夺取了自己的第三块世锦赛金牌。获得冠军的她像孩子一样兴高采烈，在跑道上用空翻的方式庆祝自己

的成功。赛后接受记者采访时，31 岁的伊辛巴耶娃说，“我现在不会退役，将会在明年要小孩，然后再征战 2016 年里约奥运会，时间刚刚好。”

我相信，诸位的想法与当时电视机前的我一样——瞠目结舌。为何在普通人看来难于登天的事情对于他们却如此轻松写意？可能会有人说，他们不是凡人，我们普通人永远无法望其项背。

好吧！那让我们举一则“凡人”的例子。我最喜欢的励志演讲家名叫尼克·武伊契奇（Nick Vujicic）。他生来就没有四肢，是一位残障人士。但是，他没有接受命运的安排，没有怨天尤人。相反，他作为爱的使者，向全世界人民诠释了何谓坚强，何谓成功。他不但生活能自理，而且会游泳，会踢足球，会演奏音乐，拍过电影，被授予澳大利亚年度青年称号。在某国际公益组织任总裁一职，并拥有自己的公司。此外，他还娶了一位美丽的妻子。尼克用自己生命迸发出的奇迹激励着无数人——像你我一样的健全人。

再看看我们身边。如果你尚在求学，身边是否有这样神一般的“学霸”存在？无论你多努力，多用功，他们的成绩都永远甩你一大截？你可能感觉“忿忿不平”，他们貌似并没有你努力，却能门门功课出类拔萃？如果你已工作，身边是否有这样的超级同事兼对手？他们家庭美满，事业成功，很少加班，劳逸结合。而每逢年终考评时，他们的业绩总让你觉得自惭形秽。是的。不得不承认，卓越人士就在你我中间。

很多人会慨叹，“你的起点，也许是我永远到不了的终点”，然后摇摇头，甘居人后。更多人会扪心自问，他们到底强在哪里？人家每天也只有 24 小时，为什么就能如此优秀？

我们凡人，平时奔波于学业、工作与家庭之间，这已经令人手忙脚乱，身心俱疲了。因此，我们对自己的要求降格为：凑合、马马虎虎、还不赖。毕竟，并非人人都是本杰明·富兰克林，比尔·盖茨或马克·扎克伯格那样的天才。

但是，你是否与我一样，也曾憧憬未来，也曾雄心勃勃，想要成就一番丰功伟业呢？在忙碌一天后，躺在床上的你无法入眠。你是否安于现状？是否

厌恶平庸乏味的生活？是否因虚度光阴而自责？是否为自己的拖延症感到懊恼？是否感觉不甘心，我本不该落得如此田地啊？！

恭喜！如果这些问题曾经，或者依然困扰着你，那么还不算晚。

有人说，不满是向上的车轮。它敦促你不断奋斗，超越自我。翻开手中的这本书，是你脱胎换骨，迈上成功之路的第一步。

迈克尔·赫佩尔先生是一位著名的演说家、生命导师和畅销书作者。结合了自己近 20 年的研究，迈克尔对很多成功人士展开访谈，并总结提炼出卓越人士身上的特质，浓缩在本书中。用他的话来讲，“但凡成功，必有迹可循。”

因此，如果你想摆脱平庸，发掘自身潜力，成为一名卓越人士，就从本书开始吧！

你的心决定你所见，我们是自己命运的创造者。——（美）加思·斯坦

译者于 2013 年圣诞

东海之滨

目录

第一章
本能，直觉与洞察力 1

第二章
卓越者周期 9

第三章
习惯 21

第四章
生活价值观 27

第五章
释放你的热情 37

第六章
卓越的自我修养 45

第七章
成交不成交 55

第八章
问出好问题 63

第九章
与失败打交道 71

第十章
保持镇定，继续前进 79

第十一章
卓越人士的健康观 87

第十二章
心理卓越 93

第十三章
卓越教育 99

第十四章
从顾问那儿汲取更多 105

第十五章
继续前进，不断进步 115

第十六章
人才引擎 121

第十七章
领导者的卓越特质 127

第十八章
不会误导的魔法 137

第十九章
承诺的代价 143

第二十章
切忌凡事想当然 151

第二十一章
卓越的决策能力 157

第二十二章
卓越的演说家是怎样炼成的 165

第二十三章
演说的诀窍 181

第二十四章
明喻、暗喻与其他类比 189

第二十五章
自我推销 195

第二十六章
卓越人士愿意付出更多 205

第二十七章
让他人如沐春风 209

第二十八章
智齿恐惧症 215

第二十九章
卓越雷区 225

第三十章
行动决定结果 237

第三十一章
回顾与总结 243

致谢词 249

第一章

本能，直觉与洞察力



深夜 11 点。你走在回旅馆的路上。这本是普普通通的一天。你一边加快脚步，一边盘算着穿过酒店前台，奔向自己的房间，打开电视，钻进温暖舒适的被窝儿。

其实，你原本没打算在外面耽搁到这么晚。但导致这个结果的理由（其实是借口）太多了，其中就包括临时决定和办公室的新同事们开 party 庆祝一下。这就好比智力拼图游戏中的最后一片总让人纠结不已，而你不得不在大半夜爬回住处。

今天上午你的计划本是这样的。选旅馆不用自己操心，公司后勤部能在办公室 2 英里范围内找到最便宜的旅馆，而且保证住起来还干净舒服。因为白天已经加几个小时班了，你清楚自己倒头就能睡着。

在路上时，你突然感觉到一股强烈的焦虑感。这种感觉莫名其妙，让你感觉摸不着头脑。街上灯火通明，车辆有规律地往返穿梭。你搞不清为什么，可就是感觉不对。你扭头四顾，希望能看到别的路人，可四周连个人影儿都瞧不见。这时，你看到有辆空出租车朝你开过来。你可以拦下它，钻进车门，然后几分钟后就到旅馆了。

你会拦下它吗？还有几百米就到目的地了，不过 3 分钟路程而已。出租车司机会不会笑话我？你有点担心被他损上两句。如果你真要打车就得马上招手；你只有 2 秒时间考虑。

你会怎么办？

在读过前面几段文字后，多数人都会说，“我得拦下那辆出租车。”你会吗？真的会吗？没准告诉司机宾馆的名字，他嘴边挤出的那几个字“前面转弯就是啊”会让你的面子挂不住吧？

几年前，我参加过伦敦警察厅的精英警官项目，并负责领导才能培训这一块。学员们都是来自警署中各部门的男女精英。有一天在午饭时，我跟一位警官聊到了人身安全的话题。后来回想一下，其实我们聊的内容不大适合在餐桌上讨论，全是持刀行凶、拦路打劫、结伙斗殴之类的内容。他坚持认为，老百姓学习传统意义上的自我防身术一点儿用都没有。“上过几堂课就能在被袭击时懂得如何自保，这种想法也太离谱了吧？我们教的不应该是自我防卫，而应该是自我保全。”

我请他解释了什么叫“自我保全”，他是这么说的：“比方说你正走在街上，但突然感觉自己本不该去那儿。好，你是对的——你真不应该去。”

> **卓越箴言**
>
> 当你下意识地感觉不妙，并认为自己犯了错误时，你是对的：事实确实如此，你真的错了。

这位警官相信，如果年轻人能学会这个简单的道理，并能应用到生活中的话，伦敦警察厅辖区内的无端袭击案件会有明显的下降。

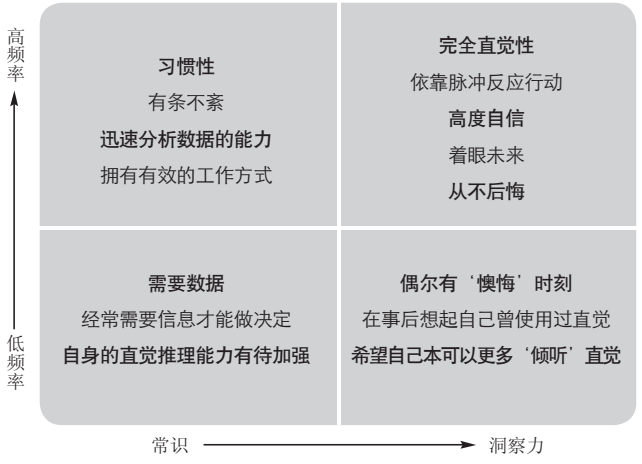
你怎么看呢？

卓越人士知道如何倾听自己的直觉并相机行事。直觉有时能发出大声的呼唤，有时能在我们耳边说悄悄话，反正它总是如影随形，保护我们并帮我们做出最正确的决定。

优秀的人经常充分利用自己的直觉。我的意思是，他们不断依赖直觉做出决策，而不是做事后诸葛，去慨叹“早知今日，何必当初”。

> **卓越箴言**
>
> 听取内心直觉并相机行事。

直觉这个词源自拉丁语“intueri”，原指“看事物的本质”或“深思冥想”。我喜欢这种朴素的解释。从常识到洞察力，直觉还能分成几个等级。你越是经常使用直觉（甚至是逼自己）这么干，那么按直觉行事便越容易。直觉强大的人很少用过去时说“我本来知道”，他们更多用现在时说“我就是知道”。不妨参考下图加深一下印象。



直觉象限图

上图告诉我们，如何简单地利用直觉。让我们逐个分析图中的四个部分。

- 常识——低频率：这类人直觉能力比较有限。在少有的需要做决策的时刻，他们需要依赖大量的数据信息。他们最常说的就是“我不

知道”。

- 常识——高频率：这类人不但能消化数据，还能吸收大量的知识。比方说，当你还在琢磨标题时，他们就看完了整个 Excel 文档。
- 洞察力——低频率：这些人有自己的天才时刻，当他们“灵光乍现”时，会惊喜地发现当初自己是如何的英明。不幸的是，他们的关键词还是“事后诸葛”，虽然具备洞察力，可因为很少使用，他们通常会浪费自己这方面的天赋。
- 洞察力——高频率：这些人经常依靠直觉行事与决策。他们能力超群，能够直观地预测未来事件与结果并纯粹依赖直觉行事。很多卓越人士都属于这个类型。

我们对直觉研究得越多，越会发现它与生活有着千丝万缕的联系。例如：

- 健康：我知道我本不该吃这最后一口的。
- 关系：我认为我们需要谈一谈。
- 感情：当初我们一见钟情。
- 生意：我知道我们本该把供应商换掉。
- 子女教育：好吧，这次要多少钱？你又闯啥祸了？
- 友谊：他举止有点古怪，最近有些不正常。
- 金钱：这广告吹得天花乱坠一样，不靠谱吧？——靠谱才怪啊！
- 事业：我本应该跳槽去那家公司，他们肯定要我。
- 安全：拦下那辆出租车。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士培养自己的直觉并像情绪雷达一样加以利用。

情绪雷达指的是卓越人士不停地扫描周遭环境、周围的联系人，以及他们身上的数据。有一天，我跟一位在特种部队工作 7 年的教官一起吃

饭。我本想告诉你他的名字，可这样的话我们就不得不把你灭口了。他的工作是，让百里挑一的精英变成万里挑一的精锐，他的有些观点非常浅显易懂，我认为自己会在紧急时刻用到这些常识。而其他的却微妙深奥得多，例如隐藏自己身上的气味，掌握“空手入白刃”的最佳时机。他最有趣的观点就是，直觉可以通过后天习得。他会在训练时反复问部下，“这次训练你感觉如何？”“你这次为什么感觉不对？”士兵有时候知道原因，有时候虽一头雾水，但却可以感知实实在在的信息。在一次野外演习中，他鼓励士兵们预测敌人即将进攻的具体时间。有些士兵虽然能准确地猜对，却搞不清楚自己是如何做到的。经过更具体的研究，一切线索都会落在声音与气味上。只需三天，健康人的体味就能在野外飘散几英里远，通过鸟鸣声与周遭环境的细微变化就能够感知出来。有能力感知、分析这些蛛丝马迹并做出相应调整，这帮助特种兵们提升了自身的直觉潜力。

最经典的直觉案例当属 1950 年 F1 摩纳哥大奖赛。比赛正在进行时，在赛道一个隐蔽弯角处发生了一起严重的撞车事故。在赛会暂停比赛前，又有两辆赛车卷入事故。胡安·曼纽·方吉奥是赛车界的传奇人物，一位公认的卓越人士。他接下来要驾驶赛车转过那个弯角，但他不知为何放缓了车速。这个电光火石间的决定让他避免了撞车并赢得了该赛事的冠军。方吉奥是有史以来最伟大的车手之一，共赢得五次世界冠军，现在依然是 F1 赛事最高胜率的保持者。当记者问他怎么知道当时需要减速时，他将一切归结为直觉。对方吉奥而言，多年赛车的经验与完美大脑的结合，使得他能够破译别的车手们虽能察觉却无法解释的微小细节。

当驶近弯角处时，他注意到了观众台发生的异样。本该看到的是成千上万张雀跃但又模糊的脸庞，他所看到的却是一片晦暗。最深层的直觉马上告诉他，观众看的不是他而是前方的路况。他本能地猜出观众一定看到了可怕的事情，所以减慢了车速。在世界上最艰险的赛道上，以每小时 100 多英里的速度风驰电掣，他却能在转瞬之间做出反应。太让人膜拜了！

直觉最令人振奋的特点就是，它本来就这么优秀。伦敦大学学院的一

次简单研究发现，在某些情况下，如果缩短并限制人们分析局势的时间，让他们不得不依赖直觉进行判断，人类没准儿能做出更好的决定。

> **卓越箴言**
>
> 与其在压力下分析问题，不如利用直觉做出更好的决定。

为了说明该观点，专家们在屏幕上给受试者播放了650个相同的符号。在这些符号中他们会放置一个不一样的符号。每组符号在屏幕上闪过时，受试者要找出那个不同的符号，并指出该符号是出现在屏幕的左侧还是右侧。视觉追踪软件记录了受试者的目光移动轨迹。图像在屏幕上停留的时间长短不等。

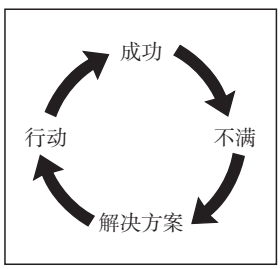
有趣的是，研究者发现，测试者在“没有仔细思考时间”的状况下准确率更高——这意味着，瞬间做选择时是直觉在起作用——而受试者在拥有超过一秒的选择与思考时间时，他们的准确率反而更低。

卓越人士善于听从自己的直觉，培养直觉，每天都练习直觉，所以他们的直觉能力才超强。他们信任自己的本能，知道它肯定是正确的。俗话说得好，“熟能生巧”——直觉练得越多，便能调整得越好。直觉调整得越完美，人越容易做出本能般的敏锐决定。这是一个良性循环，而最重要的部分在于它的第一步。

第二章

卓越者周期

随着对卓越人士了解的加深，我们会愈发认识到，他们能利用一个循环，来变得更加优秀。如下图所示：



这个周期的原点在哪儿虽不重要，但通常一切皆由不满开始。

不满

卓越人士的字典里没有满足这两个字，他们相信万物都有提高的空

间。詹姆斯•戴森[1]不满传统袋式吸尘器的吸力低下，因此发明了筒式真空吸尘器。“创新之父”查尔斯•凯特灵，因无法忍受很多人在使用手摇曲轴启动汽车时受伤甚至丧命，而发明了电子启动器。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士的“吹毛求疵”远近闻名。

这种不满超越了物理发明的范畴。它使人们渴望提升工作方式、管理效率、生活质量，渴望司法公正、互联网和法律的完善等。人类社会在很多方面的进步都源于对“陈旧”工作方式的不满。

解决方案

不满是人之常情。每个人都有发牢骚的时候，但卓越人士与一般人不一样，他们追求的是解决方案。这种追求可能有很多表现形式。有些人就喜欢记笔记，有些人爱刨根问底，而多数人是通过深入调查来满足求知欲。

一旦人们有了创造性思维，解决方案就会慢慢浮出水面。这方案并不总是十全十美，通常仅仅是大致的一个梗概。但卓越人士明白仅凭动动脑筋还远远不够，还会有模棱两可、非对非错的时候。可一旦感觉有办法了，他们会立即采取行动。

> **卓越箴言**
>
> 一旦创造性思维掌控大脑，解决方案就会慢慢浮出水面。

1　詹姆斯•戴森（James Dyson），工业设计师、发明家、真空吸尘器发明者、戴森公司创始人。被英国媒体誉为“英国设计之王”。他是除维珍集团的理查德•布兰森外，最受英国人敬重的、富有创新精神的企业家。

行动

行动接踵而至。发明家会用身边能找到的任何事物来表达自己的灵感。当灵感处于萌芽期时，他们翻箱倒柜，利用各种可能的工具，来造出一个样板。网页研发也是同样的道理。对于网络商家来说，坐等理念成熟就好比守株待兔。不管三七二十一，立马开始实时上线测试，这才是硬道理。

这些行动本身经常会产生一系列问题，尤其是当卓越人士想与他人分享自己的构想时。因为他们自己的表达能力实在有限，所以周围的人通常会特别无奈。当头头们拼命想把奇思妙想转换成实际时，手下们却完全摸不着头脑。卓越人士这时候的挫败感达到顶峰，斯蒂夫·乔布斯就是一则典型的例子。在苹果产品的研发过程中，他简直像座随时可能爆发的活火山。乔布斯本人肯定也相当郁闷，他明明知道自己想要什么，但就是无法用言语表达出来。乔布斯曾无数次对着公司的软硬件工程师大吼："你们怎么就是不懂！"而他们却以为自己手中的产品就是老板想要的。

当然，采取行动是卓越人士与众不同的原因。我愿给每人一英镑，前提是此人愿与我分享他不想执行的下一个宏伟蓝图。我就曾遇到过这么个家伙，他声称自己才是最早想出万维网这个主意的，我也见过卫星导航的所谓"真正发明者"。我打赌你肯定也拜见过几位类似的"伟大思想家"——他们空有好想法，可从来不付诸实践。

> 卓越箴言
>
> 采取行动决定了卓越人士与众不同。

成功

对于少数人来说，从不满，到找到解决办法，再到采取行动，这一切

的回报就是成功。但卓越人士认为，成功很少是终极目标。事实上，对于很多卓越人士来说，成功反而会带来负面效果。当品尝成功的甜蜜时，他们的生活和事业发生了变化，变化又会带来新的问题。总不能对问题坐视不管吧？接下来就需要解决问题。因此，他们又会再一次地感到不满。

这个周期在我们人生中的各个方面都有所体现。

体育界：

某天才运动员成功赢得所有低级别赛事的冠军。
她感觉不满意，需要来点儿新挑战。
她梦想在更高级别赛事中竞技，但实现这个目标需要刻苦的训练。
她采取行动，努力训练，寻找合适的教练与团队在背后全力支持自己。
她成功了！
她在赛场上开始所向披靡……

政界：

某些人发现了社会上存在的问题。
他们想努力解决问题，改善生活水平。
他们相信执政是谋求改变的最佳途径。
他们参选、获选，赢得了影响局势的权利。
他们积极地改革现状——但他们认为，自己可以做得更好！

商界：

老板们发现了公司内部的“问题”。
他们找到了问题的症结。

他们对症下药采取对策并赚取了一定收益。

他们将这个方法推广出去。

他们做出了一些成绩。

不赖是吧？但这肯定还有提高的空间，不是吗？

情感：

你想找个对象。

你知道干坐在电视机前不会找到对象。

你走出家门、四处寻觅，结交新朋友。

你发现了目标。

你采取行动吸引对方，爱情逐渐萌芽、开花。

你们两情相悦，互相吸引。

你成功坠入爱河！

可你清楚仅仅坐在电视机前，两人的感情不会长远。

卓越人士对这个周期心知肚明，并相信该周期运转得越快越好。他们总是力求在生活中发现新的东西，注入新的活力。因为他们的座右铭就是："不满是向上的车轮"。

发挥卓越周期中每个环节的最大潜能

不满

有一种人你肯定也特别瞧不起。他们虽然不满但是：（a）却不知道原因；（b）明明知道原因却不想做出改变。

当你对自己不满意时，先花点时间考虑一下解决问题的途径。自己能

搞定还是束手无策？如果是后者的话，是时候该转换注意力了。能先解决哪部分就先把哪部分搞定，不要管自己的努力是多么的微不足道。如果问题出现在自己能力范围之内，立刻着手找出解决方案。关键是要采取实际的行动。

> **卓越箴言**
>
> 如果对生活不满，立刻思考一下自己是否有能力改善现状。

解决方案

有些人很幸运，他们的脑袋瓜里天生就装满了无数稀奇古怪的鬼点子，而别人却只能指望自己偶尔开上一回窍。想要成为第一类的幸运儿，最好先思考一下这几个问题：

我之前是否遇到过类似的问题？

我如何解决某部分的问题？我应该怎样解决某部分的问题？

爱因斯坦 / 牛顿 / 乔布斯……【填入你偶像的名字】会如何做？

谁能帮助我解决问题？

为什么我只会想到求助于他们？

我从哪里能获得解决问题的经验？

我能做出哪些小的转变？

我能做出哪些大的改变？

很多卓越人士都认为，纸笔思考是非常好的问题处理方式。思维导图、曲线图、象限图、草图、信手涂鸦等手段都能帮助大脑实现思维的转换。

拍些照片或视频也能激发灵感。想想别人为什么会成功，腾出点时间再揣摩一下自己的表现。取长补短。把自己置于新环境中。拓展自己的工

作与生活圈子。有空的话出去走走，别总宅在家里，见识一下大千世界。

> 卓越箴言
>
> 很多人们认为理所当然的事情未必是正确的。
>
> 我们要这么想：最常见问题的最佳解决途径或许尚未被人发现。没准儿你手中正拿着那把真理的金钥匙。

行动

除非时刻准备采取行动，否则空有美妙的想法无异于纸上谈兵。一般人会迫于挑战的重压而却步，但卓越人士却知难而进。只要能做出一番成就，你的背景出身什么的其实并不重要。社交网站脸书（Facebook）在早期并不叫 Facebook，马克·扎克伯格[1]首先把该网站的雏形放在了别处。我们今天用的手机与 20 世纪 90 年代人们手里硕大的“砖头”相比简直天差地别。

通过采取行动，你的生活将焕然一新。过去的节奏四平八稳：预备、瞄准、开火。现在取而代之的是：开火！开火！再开火！这个新的节奏优势很明显，人们在采取行动的同时校准目标；再采取行动同时进行评估；再采取行动并再次校准，而不是一味地规划来、规划去个没完没了。

我发现，卓越人士最令人印象深刻的特质之一，就是他们行动时的雷厉风行。能用电话沟通，他们就绝不会发电邮。他们开门见山。他们言必行，行必果。他们整合工作日程。他们在百忙中随机应变。他们的效率惊人，从不拖沓。

1 马克·扎克伯格，美国社交网站Facebook的创办人，被人们冠以“盖茨第二”的美誉。哈佛大学计算机和心理学专业辍学生。据《福布斯》杂志保守估计，马克·扎克伯格拥有135亿美元身家，是2008年全球最年轻的单身巨富，也是历来全球最年轻的自行创业亿万富豪。

卓越箴言

卓越人士不发电邮。他们拿起电话，直接交流。

成功

成功了！你把不满转换为了成就，这时我给你的建议稍微有些不同。本书的其他环节都是关于下一步如何做，而现在你需要暂时停步，回顾一下迄今为止自己所拥有的成就。想一想，活到现在有没有什么让自己感到自豪的事情。给自己点时间，品味一下成功的甜美。对于卓越人士，这样的时刻不会太久，因为他们总会挑出自己不满的地方。但此刻你正处于高光时刻。不妨享受下“一览众山小”的感觉，哪怕只是片刻。

结果：信心

成功的周期会带来自信心的膨胀。你又猜对了，自信与卓越是相辅相成的。但自信是靠正确的行动积累得来的。自信并非凭空而来，这正是卓越者周期内能完美塑造自信的优势。让我们剖析该周期的每一个环节。

不满

有些人一辈子活在愤世嫉俗中。他们知道事情可以变得更好，但要匹配“更好”的生活，他们清楚自己不得不作出改变。因此，一切都要从迈出所谓的“安乐区域”开始，这意味着需要冒险和付出努力。这时候，很多人选择退缩。我的建议是：想要跳出安乐区域，就要先从小事做起。例如：与陌生人聊一聊，尝试点不一样的事情，体验下自己平常不怎么吃的

食物。小事积累得越多，你越会感觉自己有能力驾驭更大的事情。很快你会意识到不满与停滞不前是两码事，你将学会直面挫败感，并找到……

解决方案

现在你聪慧的大脑不再短路，它运转起来，开始思考怎样解决问题。动力和自信心会让你精神抖擞。你已意识到自己能驾驭不满情绪，灵感在心中洋溢，信心在不断积累，所以现在是时候采取……

行动

秘诀永远在于行动。阅读本章是个不错的开端，若想有所进步，必须用实践检验这些理念。是的，我知道我开始听着像是卡碟的旧唱片（因为落伍所以应该淘汰了），可是行动真是能决定你命运的关键因素。更确切地说，行动决定你的自信等级。

> **卓越箴言**
>
> 自信永远不会凭空降临。必须证明给自己看，你坚毅无比，而那意味着采取行动。

是的，你可以通过积极乐观的思维方式来建立自信，但是，在逆境中采取行动却能给你最大的自信。你可以从以下几种简单的行动中来培养初步的自信。

- 拿起电话交谈，别躲在电邮后面。
- 挑战你的上司——同时要讲究策略。
- 寻求帮助——人们愿意提供帮助。
- 犯错就要坦白承认——这有助于释放压力。

- 与某人面对面沟通；这是发短信所无法替代的。
- 在会议上发言——而不是事后懊悔“该说的都憋在肚子里”。
- 在公开场合做出承诺——你下决心要做什么？
- 大大方方约某人出去——前提是你还是单身。
- 与陌生人搭讪——在公车上，超市里，酒吧里（这可是约会的理想场合）。
- 出问题时可以抱怨——但方式要巧妙。
- 主持一次晚宴——定会成功。

采取行动越多，影响力便会越大，影响力越大，成就越大，而这会引向……

成功

是的，成功的甜蜜无与伦比。但是请记住，成功与自信的前方不远处就是成功与自负。不过别担心，这事不会发生在你身上，因为在以下几页你会学到，真正的卓越人士如何能在保持低调的同时既成功又自信。

伴随成功出现的自信美妙无比，因为它是通过辛勤的汗水赢来的。可别指望永远能保持自信，因为随着自信心的膨胀，安逸区域也会随之扩张；安逸区域越大，人越会谋求更多的自信，迟早会招来不满的情绪。

于是，这个周期继续循环下去。

第三章

习惯



一般来说，人们会忽视自己身上的日常习惯。

对于多数人而言，这就是他们的做事方式。但是这些习惯却是卓越人士日积月累的基础。基础越稳固，成就的高塔就越雄伟。比起维持老习惯，养成新习惯（或摒弃旧的陋习）要难得多。因此，腾出点时间和精力，养成一系列新习惯上是非常有益处的。它们可以融入你的日常生活，并帮助你成为理想中的自己。

卓越箴言

花点时间和精力琢磨出一套能让自己美梦成真的新习惯，这笔买卖很划算。

某种观念啊，或者每天喊上几句口号之类的。卓越人士身上的很多习惯都比较类似。不过也有些比较另类的：像洗冷水澡啊，刻板的管理时间。其他的则更传统一些：每日祷告，保持规律的饮食习惯，经常和家人通电话。从众多习惯中我们总结出了20条，这些是卓越人士身上最常见的习惯。

1．他们早起。绝大多数卓越人士睁开眼睛的时候都很早，具体时间取决于他们的工作性质。比方说，对于艺术家或音乐家，早上 9 点起床算是早的，而对于部队里的士兵来说，早上 7 点起床肯定要被罚站了。

2．他们决不赖床。卓越人士一般醒来就不会再迷恋被窝。他们的身体仿佛有固定的编程，一旦头脑清醒就会立即开始忙碌。

3．他们吃得好。摄取最佳营养很必要。高质量食物为身心提供足够的能量，因此每日三餐是一天的重要组成部分，并且卓越人士会乐在其中。他们清楚自己吃的是什么，把吃饭当做是补充燃料。他们经常腾出时间来选择吃什么，确保自己吃的东西既有营养又非常可口。

4．他们喝得好。适量饮水（不是酒精哦！）意味着确保自己不会口渴。多数人早晨起来就喝下至少 500 毫升的水。他们知道，感觉口渴时已经是身体极端缺水的征兆了，而这是完全可以避免的。

5．他们保持身材。锻炼是每天的固定项目，多数人每周至少运动四次。很多人每天都运动；即使只是跑两圈儿或者溜达 20 分钟，这也很有帮助。

6．他们看新闻——每天一次而已。我们采访的每位人士几乎都看新闻，但每天只看一次。很少有人关注本地新闻。

7．他们阅读权威报纸，“粗略浏览”其他报纸。卓越人士读报时能“一目十行”，而别人则要花更多时间来处理和消化信息。卓越人士每天至少阅读一份报纸。

8．他们虚心倾听。首先，聆听他人讲话是卓越人士强有力的武器。即使他们被邀发言，一般也会先顺水推舟，先征求一下别人的看法。

9．他们足下生辉。虽然听上去有点儿滑稽，可毫无疑问这条习惯很重要。这比注重自己外表的意义更加深远。成功人士很看重脚底下穿什么，他们把鞋子打理得很干净，有序整洁地摆放在一起，用鞋楦填充固定。这样，“足下生辉”的他们才能在社交场合中更加自信。

10．他们的手机永不缺电。你永远不会听到某成功人士拿“我手机没电了”来当借口。因为他们养成了一个重要习惯，让手机处于待机状态。

11．他们井井有条。我希望这条不是真的，因为这方面我做得挺差劲，可事实就是这样。卓越人士一般都很整洁，东西使用后善于物归原处。这样做的优点十分明显：东西放哪里你都一清二楚，不必把时间浪费在翻箱倒柜上。

12．他们的日常活动都提前安排好。理发、按摩、会议、牙医约诊等内容都是提前预约好的。我的发型师曾透露说，他多数的 VIP 主顾在离开理发室前都会提前订好下一次来的时间。乍一听上去像是他给自己打广告，可他发誓说这是真的。

13．他们记笔记。总在身边备好纸笔，这是卓越人士的必备习惯。乔纳森 • 拉吉特是一位顶尖酒店经营者，他在全球范围内拥有多家奢华宾馆。他本人虽记忆力超凡，可仍然随身携带一本小记事簿，经常在上面写得密密麻麻。并不是说他觉得自己记性差或用不惯电子设备。而是他的笔记为行动打下了坚实的基础。

14．他们做好备份。收据、口头协议、会议记录、日程表——只要是重要细节，最好还是保存记录，这远比事后搜肠刮肚好得多。

15．他们做事精准。如果事物比较重要，他们希望分毫不差。他们会花费一定的时间来确保事情不出纰漏。

16．防患未然胜于事后弥补。未雨绸缪绝对胜过亡羊补牢，这更能节省成本和宝贵时间。无论是养护爱车还是家里的空调，他们都会确保自己的技术设备运行最佳。定期保养意味着设备不会经常罢工。卓越人士最恨的就是设备故障拖后腿。

17．他们更加宽容。不心怀怨恨，他们宁愿着眼未来也不会沉迷过去。他们很容易宽恕他人，但这并不意味着他们很天真、很幼稚。

18．他们经常定期核对、检查。不是说他们干涉他人工作，而是确保事情处于正轨。该习惯的目的是查缺补漏，并不是杞人忧天。

19．他们给出积极反馈。这是所有卓越人士的关键习惯之一。从回答一些小问题开始，如“你好吗？”卓越人士的回答很少是“马马虎虎”或“一

般般吧”。他们会说“好极了”、“太妙了”或“棒极了”。甚至当发生状况，别人很容易消极应对时，他们也会用更积极的方式来传递同样的信息。例如，别人可能会说，“这就是场灾难啊”。他们则说，“这个状况可以有很大改善的余地”。

20．他们养成读书习惯。卓越人士有每天读书的习惯，通常只读那些能让自己提高的好书。

还有很多习惯未在上文中提及。你可能对文中这 20 条习惯持有异议。我之所以选择它们是因为这些习惯的出现率最高。请迅速地回顾一下，看看你自己拥有几条。

第四章

生活价值观



虽未必与他们志同道合，但毕生都恪守一套核心价值观生活的人士却很容易让人肃然起敬。多数卓越人士都属于这种类型的人。有意思的是他们善于表达自己，秉承价值观做决策和生活。正是这点让他们如此与众不同。

你能马上说出自己的十大价值观吗？如果可以，这十个方面你做得有多好？把它们写下来，说出口，以为自己做得还不赖，这几件事太容易了。但事实却是，多数人每天都会遭遇价值观冲突。在发掘自身卓越的道路上，我深信：我们必须发掘出自己的核心价值观，充分理解它们，并在生活中严格遵守。

但很少有人会花时间搞清楚自己的价值观到底是什么，更别提仔细审视一下自己是否秉承价值观做事和下决定。为什么在价值观彼此矛盾时自己是那么的痛苦？

卓越箴言

想成为卓越人士，就必须确定自己的核心价值观，对其充分理解，并在生活中完全遵守。

认识自己的核心价值观

如果你之前做过这个练习，我要先说声“sorry”，因为我会请你再做一次。我猜，开明豁达正是你的价值观之一，所以你不会因为这个生我的气。如果之前没做过这个练习，就当一次免费体验好了！

在我们开始前，我必须先感谢一下我的朋友提姆·布朗森。他对以下内容提供了很多建议；他简直是个天才。为了长话短说，我会把这个方法分解成几部分，并同时给出评论。整个练习大概会花 10 分钟时间，你**最好**准备好纸笔或者你有过目不忘的能力。

第一步：现有价值观

花点时间记下你的现有价值观。先停一下。在动笔之前，请弄清楚一点：这是你的“现有”价值观，不是你“理想”中的价值观。多数人都会选择后者，但我相信我的读者肯定比较特别，所以我知道你会选择前者。多数人会写下他们梦想自己能够拥有的价值观，而不会诚实地照照镜子，写下自己真正拥有的价值观。别担心，我们接下来会讨论理想价值观这一块，但现在，先记下现有价值观。

为了帮助大家思考，我在这里准备了一个可供参考的价值观列表。你可以利用这个表格，圈出符合自己目前状况的选项。

成功	真实	激情	贪婪	平等
热情	幸福	幽默	意义	信任
力量	正直	认可	掌控	责备
诚实	谦逊	抵触	兴奋	爱情
安全	感恩	领导力	坚韧	和平
忧虑	积极	善良	知识	成长
聪慧	奉献	健康	创造力	享乐
公正	家庭	奉献	宽容	自由

你会发现表中有几项贬义选项，比如“贪婪”。事实是，我们都有某些负面的价值观，提姆·布朗森很聪明地把它们称为“反价值观”。贪婪就是个经典的选项。你可能认为自己跟它不沾边儿，但是，在吃自助餐时，是谁把自己的盘子摞得山高，不扶墙出去不罢休呢？在超市里，试吃区呢？你选什么只有自己看得见，所以还是诚实点，现在就写下自己的十大价值观吧。

卓越箴言

多数人会写下他们渴望拥有的价值观，而不是诚实地自我审视，写下自己真正拥有的，并且是能最终改变一生的价值观。

第二步：这些价值观对你有帮助吗？

既然你已经把它们记下来了（你写完了没？），请自问一下：如果秉承这些价值观生活，难不难？它们能帮助你发掘自己的潜力吗？它们使你离

梦想越来越远，还是一点忙都帮不上？

好，笔头这部分还算容易——如果你老老实实写完的话。你没骗我，对吧？我的意思是，我太无语了，你都读这本书好几十页了，居然还停留在只活动眼皮子的阶段。哦，你迟一些会拿起笔的。好吧。别忘了在你的列表中补上这么一条——“拖延症”！

第三步：建一个等级顺序表

现在你需要给现有的价值观排座次。请花点时间，按照重要性排序。我知道它们都挺重要的，但还是试着从 1 排到 10 吧。如果你觉得 10 个选项太多无法下手，那么先一次只对比其中的两项，最后你总能得出一个结果。此外，价值观都很复杂，所以这阶段先别展开分析，只把它们写下来就行。

现在停下来想想这点：你很荣幸地（就在刚才）加入了极少数人的行列，仔细思考了自己的现有价值观，将它们记下来，并按重要性依次排序。

第四步：处理内部价值观矛盾

我猜你的价值观列表已准备妥当并排序。现在我们要处理更复杂的价值观冲突问题。

当你的表中有一些虽然有用却潜在对立的价值观时，它们就会彼此冲突。比如，你在列表上同时写上了“娱乐”和“健康”。你晚上和朋友出去泡吧，喝了四杯洋酒，一大瓶红酒，好几瓶啤酒，睡觉前还吃了个汉堡。那样很爽，所以你选了这个选项。而这又怎么能跟“健康”的价值观相匹配呢？第二天上午你在头痛欲裂中醒来，站到体重秤上，感觉更痛不欲生了。你后悔昨晚不该玩得那么疯。如果这是小概率事件倒也罢了，可事实是你每月都要出去“high”几回。你的价值观彼此抵触，这也是你总

让自己失望的原因。

下面这条也很经典：“成功”与“家庭”。你知道拥有美满幸福的家庭是种成功，但幸福的家庭可不能让你赢得公司老板的奖励。现在你左右为难、纠结不已，到底是为加薪而努力工作重要，还是周五请假陪老婆孩子更重要？

卓越人士受价值观驱策，他们知道如何在两者之间找到平衡。他们经常有意识地遵守自己的价值观等级体系，在多数情况下忠诚于它。他们懂得，忠于自己的核心价值观生活，这才是幸福的根本所在。

> 卓越箴言
>
> 受价值观驱策的卓越人士懂得权衡利弊，有所取舍。

第五步：基于价值观做决策

下次内部价值观再有矛盾时，看看这些价值观在你表中的顺序，基于其次序的高低再下决定，做出取舍。如果能依托一套强有力的价值观，那么，无论面临多么艰难的抉择，下决定都更容易。

当我九岁、我哥十岁时，学校里换了个校长。新官上任的第一把火就改变了我们圣诞晚会举办的地点。过去，我们总在一处教堂公会的大厅开晚会，但新校长别出心裁地选择了当地工人俱乐部的多功能厅。很多家长对此都非常反感，有几位想要跟他当面交涉，可最终只有一个人站了出来。那个人就是我老爸。

他给新校长打了个电话，做过自我介绍后，就问校长，是否觉得自己的决定是合适的。那可是上星期刚接待过低俗笑星和脱衣舞娘的场所，而现在要为 7 岁到 10 岁的小朋友们开晚会！他接着对这个充满烟酒臭味的场所提出了质疑。新校长嘲讽我爸说，“别担心，他们不会卖酒给孩子的。”

他这算是铁了心了，因此我父亲后来给他写了封信，表明我哥和我不会参加那次圣诞晚会。

我至今对晚会当天的事情记忆犹新。所有的小伙伴们都盛装去学校了，话题（一直持续了一星期）都是关于晚会的。午饭时，爸爸来校门口接我们。当时所有人都涌向了维多利亚社交俱乐部，我们却走回了家里。那时的我还不理解；我那 8 岁的小脑瓜儿搞不清楚为什么。我尽量控制自己不要哭鼻子，还是被不争气的眼泪出卖了。据说我唧唧歪歪哭了一路。

七年之后，我才真正理解了老爸那天的所作所为。一旦我弄明白了，就对自己的老爸感到无比自豪。他勇敢地站出来维护了自己的想法，并基于自己的价值观做出了一个艰难的抉择。多年后，当我跟他谈起当年那个艰难决定时，爸爸告诉我，做决定本身相对容易；如何哄自己的两个孩子才是个头疼的问题。

> **卓越箴言**
>
> 做出基于价值观的艰难决定已实属不易，尝试解释这个决定更是难上加难。

第六步：价值观滤镜的妙用与滥用

每个人都会面临这样的难题：我们总是通过自己的一套信仰和价值体系来看待世界和他人的行为。大忙人们不会理解居然有人在电视机前一坐就是六个钟头；宗教极端分子无法接受世上除了耶稣，还有如来，真主和女娲存在。一旦遇到不同的价值观，人们就很容易将其打上错误、愚蠢甚至是邪恶的标签，而不是摘下自己那厚厚的有色眼镜。战争就是这样引发的。我们或许认为打仗的根源是出于别的理由，可在根本上，一切都归结为某个国家、团体或个人跟他人之间价值观的冲突，（看你不顺眼就揍你）。

拥有完美价值观的卓越人士深谙此理，因此他们会耐心地先去了解他人的价值观。他们很少把自己的价值观强加于人，只是更倾向于秉承自己的价值观生活，并相信别人能透过表象认识他们的本质。当然，这种性格相当迷人。

> 卓越箴言
>
> 卓越人士会花时间先了解他人的价值观。

第七步：强加于人的价值观

没人喜欢被他人的价值观强加于身。不管怎样，那只能使你更加坚定自己的价值观，而不是敞开胸怀虚心地接受他人的教诲。这里所说的价值观不一定指的是政治观点、宗教信仰、公司理念或任何“高端大气上档次”的话题，有些时候仅是一些琐事而已。你曾经遇到过一个成功戒烟者或者成功减肥者吗？因为自己的价值观突然间发生了变化，他们迫不及待地想把自己的价值观与别人分享。这里指的是好的价值观！

可如果贪婪的人想要你容忍他的恶行，让你与他同流合污，这时候又该怎么办呢？

我并非怂恿你保持沉默，请铭记这点：与周边的人相比，你的价值观可能与他们不一样；你认为重要的事情在别人眼里可能连鸡毛蒜皮都谈不上。

第八步：改变你的价值观

你能改变自己的价值观吗？是的！你当然能。

花几秒时间在脑海中勾勒一下理想中的自己。心中有了底，再思考一

下完美的自己会有哪些核心价值观，再为这些价值观做个排序。一旦完成这步，你就可以审视现有的价值观，看看哪里需要做出改进。

我在客户培训会和研讨会上多次把这个练习搬出来。与很多别的练习一样，它能够给参与者们带来一些意外的“惊喜”。

我喜欢在这当中提出问题，指出他们的理想价值观和本人现有价值观之间存在的矛盾。下面这些对白是我的最爱：

我想活到一百岁，或者我想要自己全部的梦想成真。
你真的考虑过“健康”因素吗？
宁肯全身插满管子也要坚持活到 100 岁吗？

我想体验世界上的一切美好事物，享受“探险”的美妙。
“玩命”第一，“安全”第二吗？

下面这条我得挂在墙上：
本人向来因为谦虚而出名。
那么，“成功”、“赞誉”、“无畏”这项是不是就可以靠边儿站了呢？

你如果希望在本练习中得到更多启示，那么再多花五分钟时间也是非常有帮助的。卓越人士会有意无意地花上几小时来审视自己的价值观，确认自己是否秉承这些价值观而生活。

卓越箴言

改写自己的价值观 = 重塑命运

第五章

释放你的热情



只有一件事情比缺乏热情更糟糕：热情过剩！卓越人士知道自己的热情温度计何时会过热爆表，因此他们很善于把自己的热情控制在恰到好处的范畴内。

那么你喜欢干什么事呢？人人都喜欢与热情的家伙打交道，他们能让最无聊的话题妙趣横生。教师、科学家甚至是交通协管员接受了无聊的工作并能够让它们变得精彩纷呈。下面就是一则关于这种自然有度的热情的典型案例。最近英国 BBC 电视台一档节目打破了收视率——物理学家布莱恩 •考克斯[1] 教授的太阳系与宇宙奇观节目。成百上千万的观众，当然也包括我，被深深地黏在了电视机前，目不转睛地欣赏他绘声绘色地解释热力学第二定律等原理。他的讲座让我们不但理解了科学，还培养了一大批疯狂粉丝。

是的，他就是搞这行的，他的学术背景更有助于节目本身。但能理解这些原理本身就够了不起的了，更别提让电视机前 800 万名观众都能看明

1 布莱恩 · 考克斯（Brian Cox）是英国家喻户晓的物理学家，被誉为“科学化身”。在成为曼彻斯特大学的粒子物理教授之前，他还是位名气不小的摇滚乐明星；他是大学教授，同时也是BBC纪录片主持人。

白。但考克斯教授的高明之处在于，他把热情与自身的专业完美结合在一起，并用极富魅力的方式展现在大家面前。

什么叫“画蛇添足”

我喜欢有一档叫做“抑制热情”[1]的美国电视节目。不过多数时候，该节目的标题与其内容恰恰相反。拉里·戴维可以说经常活力四射……只不过没用在恰当的场合，这种感觉既尴尬又奇妙。当别人针对节目标题向他提问时，戴维解释说，该标题反映了他对很多人的看法：他们在生活中对热情的表达方式不正确。而他认为，别人会错误地将这种热情理解为“臭屁，穷装或显摆”。

没有人希望别人误会自己的热情：让他们以为我们是在装腔作势，卖弄风骚。所以我们在头脑中才需要内置一个热情温度计。

利用你的热情温度计

它是内置的，开关已打开，刻度调试好，准备工作了。我们每人都有一个，但为何很多人对它置若罔闻呢？我们先把热情温度计设置一个 0 到 100 的读数区间。想象一下自己平常的一天，然后设置一个读数吧。

闹表响起　　1_____ 100

梳洗打扮　　1_____ 100

上班路上　　1_____ 100

当天首份差事　　1_____ 100

开会　　1_____ 100

午餐　　1_____ 100

老板甩过来一个难题　　1_____ 100

1　《抑制热情》是根据拉里戴维当初在洛杉矶演艺圈的亲身经历改编而成，并由大卫自编自演而成的喜剧。

给客户做报告	1_____ 100
下班路上	1_____ 100
健身房锻炼	1_____ 100
准备晚餐	1_____ 100
享用晚餐	1_____ 100
小酌片刻	1_____ 100
看电视	1_____ 100
上床睡觉	1_____ 100

如果你给所有选项都打高分，我会感到很奇怪。如果你无时不刻都让热情温度计爆表的话，这实在有点不正常（也有点吓人）。我最感兴趣的是卓越人士是怎么做的。虽然他们的热情温度计也会有峰值和波谷，但一般来说他们的基数会更高一些。他们通过好奇心理和内心对话不断地校正自己的热情等级。他们清楚，如果自己没拿出最佳表现，就需要做出调整。

> 卓越箴言
>
> 虽然卓越人士也会经历情绪起伏，但一般来说他们会更乐观一些。

想象一下你生命中经历过的热情时刻，那时你的热情温度计读数是 90 多，并能轻易地保持几小时或者几天。

我之所以要你回想一些真正感兴趣的事情，原因在于，人们仅依赖于“打起精神来！”这几个字是无法抖擞精神的。我们都心知肚明，可为什么还会有许多人这么问呢？

对某些人而言，提起精神意味着付出努力。可事实却是，高涨的热情能缓和压力。你愿意用何种心态来迎接健身房里挥汗如雨的一小时呢？激情四射还是昏昏欲睡？拓展一个新项目的最好方式是什么？摩拳擦掌还是无精打采？你更愿意成为什么风格的老板？热情洋溢还是萎靡不振？

如何激发热情

我会把这一部分命名为“如何在无聊环境下激发热情”，但对我来说，寻找一个“无聊环境”是个难题。好吧，可能这跟每个人的思维方式有关。记住，你想什么就能得到什么；如果你把注意力放在不作为上，你肯定每天都会无聊得要死。而这又将我们带回到第一个老问题上：如何提升热情。

找到自己的兴趣点

对什么感兴趣真不重要，关键是得先找到它。甚至当你必须回想过去，提醒自己热情到底是什么感觉时，你也许会意识到什么。我天生就是个爱好广泛的乐天派，但如果要我回到一个热情爆发的年代的话，我知道回忆会带我去哪儿。那是 1980 年夏天，我当时 13 岁。那个暑假漫长而炎热（小时候暑假总是那个德行）。当时，与我同龄的男生们大多都告别了米老鼠和唐老鸭，懂得给女生写小纸条了，我和两个“不成器的”小伙伴斯图尔特·库克和罗伯特·萨维奇仍然合作，一起鼓捣出来一个秋千。我太爱那个秋千了，逢人便吹。我本可以一觉睡到中午 12 点，可我睁开眼睛第一件事就是冲出园子，跑到秋千底下。那是我人生的高光时刻。我现在依然能够感受到当时的精力、兴奋和纯粹的乐趣。对你而言，这可能与秋千无关；也许是你跳槽后第一天上班，邂逅梦中情人或为理想豪言壮语的那天。不管你曾做过什么梦（或梦想依旧），看看你现在能不能回忆起这个感觉。

> **卓越箴言**
>
> 可能你现在对某事非常热衷，或者对未来充满憧憬。竭尽全力让那种奇妙的感觉再次降临到自己身上吧！

即使别人觉得你的“喜好”或“话题”比较无聊，如果能让他们真正

理解，这也是值得一试的。以经济学为例，我活大半辈子了，一直在竭力躲避这个话题。如果跟某人聊天不小心谈到经济学，我马上就想夺门而逃。令我感到郁闷的是，地球上居然有人拿经济学做专业，吃这碗饭，写一本这方面的书。

直到我读了史蒂文·莱维特和斯蒂芬·达布纳写的《苹果橘子经济学》[1]这本书。多亏这本书，突然间我对经济学开窍了，这要感谢作者激情飞扬的文字，它们告诉我经济学包罗万象。

那么，我提个问题：怎么看待热情？

你对什么事感兴趣？你在意什么事？你怎样对待自己的身体？脑子里有没有想到什么关键词？你对过去、现在还是将来的事情更感兴趣？花几秒时间体会一下。你的热情 DNA 已经开始苏醒，一旦你找到激发热情的密码，那么对任何事情提起兴趣将是小菜一碟儿。

> 卓越箴言
>
> 热情好比火种；你不点亮自己就无法给世界带去光明。

卓越人士懂得激励自己，知道如何感染别人。热情就像火种一样，只有点亮自己，才能感染他人。你可以用你的热情给别人带来希望和动力；即使是一个冷若冰霜的人，你也照样能用热情融化他。打个比方：我宁愿忍受痔疮的痛苦，也不愿跟一个冷冰冰的家伙浪费一秒。犯了痔疮你至少还知道自己哪里疼。

> 卓越箴言
>
> 冷漠之人心如坚冰，顽固透顶，死气沉沉。永远别做这种人。

1 苹果橘子经济学，中文译本名，原著名：Freakanomics。

让我们看看卓越人士，他们是如何变得热情洋溢的。我知道下面这条看上去像是自我成长领域里的陈词滥调，可他们确实是通过发现并积累细微的乐观因素成长起来的。通过把整体局面细化，他们把注意力集中在自己能够发掘到积极因素的琐事上，然后就能更容易地对全局提起兴趣了。

我可以让自己乐于陪老婆逛街。我可以把整个事件细化，把精力集中在我能发现乐趣的细节上。我们可以一起享用美妙的午餐，老婆吃得开心，我也开心。我还能顺便逛一下苹果旗舰店，摆弄下 iPhone 之类的。当你把事物细化，集中精力在乐观因素上时，那么，再去应付多么糟糕的局面都不是问题了。

有句俗话叫“说起来容易做起来难”。事实上，人们更容易蒙蔽自己的双眼，仅仅纠结于负面事物。我就曾听到一个家伙抱怨：他一边手上拿着最棒的音乐会 VIP 门票和后台通行证，一边还不停抱怨说：周围找不到停车位，不得不把车停在 500 米开外的多层停车场。太讽刺了！相反，我也曾见过某些人被炒鱿鱼后仍旧兴高采烈。他们会用积极的眼光看待挫折，认为那是成长路上的一笔财富。所以我后来邀请了他们为我工作。

不管你年轻还是年老，是男是女，种族、肤色、信仰如何，身材高矮胖瘦，你的热情才是决定他人对你的看法的最大影响因素。因此，热情的火候把把握得好是关键。太热情别人当你神经病，太冷漠没人愿意搭理你。驾驭你的热情。该给点阳光时咱不妨就灿烂一下，传递这种正能量吧！

卓越箴言

比起其他任何因素，你的热情才是决定他人如何看待你的最大影响因素。

第六章

卓越的自我修养



他们本可表现得傲慢自大，可人人都认为他们自信。他们本可固执莽撞，可他们却选择彬彬有礼。他们本可鼓噪吵闹，可他们却行事低调。他们本可自吹自擂，可他们却选择自我反省。卓越人士精于做人之道。

我不想借名人来抬高身价（本章后文有典故），但为了说明该故事，难免落一下俗套吧。电视台知名女主持人达维娜·麦考尔是我的朋友。某个周二晚上，她和丈夫马修与我们夫妇在伦敦共进晚餐。当我们离开餐馆时，一个无家可归的人走近我们，问是否能施舍一点给他。达维娜马上就在他手中塞了些钱，并问他当晚是否有地方睡觉。流浪汉一眼就认出了她："嗨，你是达维娜吧？能给我签个名吗？"碰巧的是，当晚我们几个谁身上都没带笔，所以达维娜说："不好意思，我今天不能给你签名了，你给我一个拥抱怎么样？"

然后她在那足足拥抱了他 15 秒。"那么，现在感觉如何？"她问道。

流浪汉回答道："感觉比签名可好多了。"

我不止一次看达维娜做类似的善事了。不小题大做，不做给任何人看，

事后不品头论足，不拖泥带水。这就是与人为善。

我不想浪费时间，讨论别的“名人”们做过或没做什么。这跟自信有关系？还是跟人的受教育方式有关？还是核心价值观？可能这些因素都有，再加上很大一部分的良知吧。

> 卓越箴言
>
> 在为本书写作采访卓越人士时，他们每一位都是那么的平易近人，彬彬有礼。

几年前我读过这么一篇文章，是探讨人们仰慕他人的理由是什么。这是基于几千人问卷调查的一篇常识性文章。问卷上的主要问题是：你为什么会仰慕他（她）？文章总结出最容易受人尊敬的三大习惯。第一条和第二条一点儿都不起眼：“说话算话”和“做事准时”。第三条才是亮点。那些高尚人士身上最常见的习惯是他们经常说“请”和“谢谢”。这不是笼统地说“他们讲礼貌”，该特征非常具体。他们总是说“请”和“谢谢”。

> 卓越箴言
>
> 三大最值得推崇的习惯：
>
> 言出必行；
>
> 做事准时；
>
> 经常说“请”和“谢谢”。

看到这里时我的心受到了震撼。我算是个说话算数的人，做事也挺有时间观念的，我感觉自己说“请”和“谢谢”的次数也不少。但是，我在这最后一条上做得还不够尽善尽美。我知道这方面我比多数人要好，但我还远算不上优秀。我本可给自己找出一大堆借口，可实际上我经常会忘了说“请”字，而更糟糕的是，（一位挚友指出）我漏说了太多“谢谢”。

你非常需要一位导师、哥们或闺蜜，他们会指出你什么时候忘了说“请”，什么时候该补上一声“谢谢”。而且这个人最好别让老公或老婆来担任。嗯，任何人都行！我曾要求妻子指出我每次礼貌词的漏说情况。规则很简单，她会私下告诉我漏说的具体场合与时间，包括任何人际沟通场所，无论是家中煮咖啡还是向陌生人问路。在公众场合她要么“瞪”我一眼（我觉得所有做丈夫的都懂），或者跟我“秋后算账”。而且我不能耍嘴皮子说，“我刚要说……”或“我本来说了‘请’或‘谢谢’，可你没听到啊。”

最初的几天我备感煎熬，如同去健身房一样，头几次是最困难的。刚开始锻炼那几天，你很快会开始憎恨自己的教练。当你认为自己已经倾尽全力时，他们总有更高的要求！但几周过后，我真的觉得自己有进步了，也到了该反思的时候了（我当时以为可以结束了）。克里斯汀教练赏给我一个很有料的“三明治”式的评价（里面有夹心）。“是，你比过去有进步。现在更多地使用了‘请’和‘谢谢’。”然后才是关键部分，“但是……”——你是不是也厌恶“但是”这俩字——“……在某方面你仍然需要努力提高。”

“告诉我，”我问道。我想要拥有这三个好习惯。都已经快爬到山顶了，我想知道自己究竟差在哪几步。见鬼，我真想知道。

“好吧，你仍然需要努力改善对这三个人的态度：我和咱们的俩孩子。”

好吧，这不是你想听到的答案。你本应该放在第一位的家人，却得不到他们应有的关爱。

有几位接受采访的卓越夫妇邀请我们去家里做客。我有幸目睹了他们与家人相处的方式：心存感激、互相体谅、平易近人。对于他们，这是种习惯，并不是负担。

卓越人士意识不到自己对别人的影响，但他们清楚，每次沟通都会创造出和他人的情感关联。

几年前的一次会议上，我被邀请参加一次座谈会。听众先提问，然后小组中的两三位成员给出回答。一位座谈小组中的女士是个爆脾气。我不

知道为何，可她看上去对什么事都怒气冲冲。其中一个问题是讨论如何节省时间。我对该话题兴趣很浓厚，因此很想听听其他组员，尤其是那位“女强人”发表意见。其他人都建议先处理重要问题，有清晰的规划，为工作委派正确人选等，反正就是总结了一下人们惯常的处理方式。然后就轮到愤怒女强人出场了。“我把无关痛痒的事物直接毙掉。不必要的事我既不会说也不会做。”讨论组组长请她举个例子，她的回答让我们大跌眼镜。

“如果我收到一封邮件，我会先在手机上查看。在需要打印备份时，我就把它转发给我公司里的秘书，附上‘打印’二字。我没时间再多费口舌。她明白我的意思，等我回办公室时，打印材料已摆在我桌上了。”

我不确定是否只有我感到她的回答滑稽可笑。因此在研讨结束后，我咨询了讨论组的其他几位成员，问他们是否也曾发过只有两字的邮件。所有人的回答都一致：压根不会。其中一位补充道，“我写 Email 的方式跟面对面沟通的方式一样。”你也这么想吗？请打开你最近发给同事的 10 封邮件，如果面对面跟他们交谈的话你会用同样的措辞吗？

卓越箴言

撰写 Email 的方式应该与面对面的沟通方式保持一致。

如你所料，卓越人士的行为是他人的典范，但这种模范行为的养成需要付出很大代价。由于人们总拿卓越人士当榜样，一旦他们的防卫意识降低，对自己的标准一动摇，那时候缺点就会看上去尤其显眼。我不得不承认，自己有时喜欢喝上一杯，但随着我对卓越人士加深了解，我越在意自己在公众场合的表现。很多成功人士都不在公开场合饮酒，因为他们知道，几杯酒下肚后什么都不一样了。如果你想知道那到底是什么样，下次你受邀参加晚宴时，你当一回司机，为大伙服务一下。一通觥筹交错、推杯换盏之后，别人先开始放松，接着精神亢奋，最后语无伦次。在他们看来，自己跟三小时前刚刚坐下的那位绅士 / 淑女没任何区别。而你却作为旁观

者，感觉自己特别聪明，听着他们被酒精蚕食的对话，感到十分可笑。

谦虚是卓越人士拥有的最大优点之一。并不是说他们害羞、懦弱或缺乏自信，他们就是谦逊而已。这是很细微的差异。谦逊是如此迷人，但为什么很多人不愿放下高贵的头颅呢？可能就是因为缺乏自信和自尊吧。

> 卓越箴言
>
> 谦逊是如此迷人的特质，但为何很多人不愿低头呢?

我的卓越论有可能在这里备受抨击。舒格勋爵[1]怎样，可礼貌跟他扯不上关系。再说皮尔斯•摩根[2]，你用“谦虚”二字形容他我都感到奇怪。我只能引用本书开头的文字来回答这种质疑。本书主要是帮助你发掘自身的卓越。如果仅仅通过贬低别人，诋毁他人，就能一路通畅、出人头地，而良心还不受到谴责，那是你自己的选择。逢年过节，你不会收到我的贺卡，我猜你也不会给我寄，这就是重点。物以类聚，人以群分。如果你铁了心要做傲慢、贪婪或粗鲁的人，身边就会冒出很多同类。如果你想身边全是谦谦君子，那么请继续往下看。下文展示了卓越人士身上某些与众不同的谦逊特征。

感谢他人

卓越人士永不吝惜赞美之词。他们会为他人所做出的贡献主动提出感谢——他们不会等到在奥斯卡颁奖典礼上（或类似的场合）才想起来道谢。他们会通过及时而直接的方式表达谢意。

1 阿兰·舒格，英国企业家，白手起家成立Amstrad电子公司，后成为私人飞机销售商，受封勋爵并出演BBC电视台学徒（The Apprentice）节目，拥有财富达7亿7千万英镑，2007年出售Amstrad公司。

2 电视选秀节目“英国达人秀”、“美国达人秀”的评委，风格以刁钻严格著称，其本人也是《每日镜报》的主编，曾赢得过电视节目名人学徒（The Celebrity Apprentice）第七季的冠军。

避免虚假谦虚

有些人分辨不出谦虚的真假。我曾去某人家吃饭，他准备了一整天，烹饪出丰盛的一桌好菜。然而当我表扬他时，他却说，“哦，我随便弄了几样小菜。”（我们亚洲人都会这么说）在工作中如果这么说，你老板会想，“嗯，如果他再努力一点，会做出什么惊人的成绩呢？”

总把“幸运”二字挂在嘴边

卓越人士总是说，自己身处其位感觉有多么幸运，并享受自己的成功。他们会说自己的成功有很多因素，而所付出的努力总是排在最后。我们都听过加里·普雷尔（英国著名的高尔夫球选手）的名言，“我训练得越多，我就越幸运。”其实他是想表达，“如果你像我一样努力，跟我一样在比赛中集中注意力，拥有像我一样的钢铁意志，那么你兴许，八成，没准儿能变得跟我一样好。”

很简单，这不是因为你多幸运，重点是你如何对待自己的运气。

做好本职工作

请别惊讶，彼得·比尔兹利是我最喜欢的足球运动员。他为纽卡斯尔出场超过 300 次，进过 100 多个球。他赢得了每位足球迷的拥戴。不是因为他动作花哨，而是因为他无与伦比的职业操守。他每场比赛比任何同位置球员多跑 25% 的距离。他有自己的比赛风格，输球时也会优雅得体。当别人称赞他无人能及的工作效率时，他仅仅说，“我只是做好本职工作罢了。”现在的球员们周薪 20 万英镑，却满嘴爆粗口，由于跟主帅不合动不动就闹罢赛。把他们跟彼得对比一下，立见分晓。

避免虚荣心

儿时的幼稚攀比应该早抛在脑后了吧，真的吗？事实是，大多数虚荣心作祟的人却意识不到自己的幼稚，危险就在这儿。你的热情会不会被别人误解为自吹自擂呢？

攀比总是因小事而起：挖苦的评论或愚蠢的对比啊。在你还没意识到时，游戏就开始了。它可能是，“哦，你去哪儿度假啊？新马泰吗？那里听起来不错，要是下次你再出国旅行，我告诉你哪儿比较好……”

收起自尊心

自尊是谦逊道路上的绊脚石。总守着自尊心，你最后绕来绕去还得回到自吹自擂上面。如果屋里坐着一对儿自大狂，他们肯定没聊上几句就争得脸红脖子粗。

让他人享受掌声

每个人都喜欢享受成功时的美妙，给他们一点享受的空间。即使你知道他们有可能搞砸或闹笑话，也不要较真或挑明。

勇敢承认错误

人都有很多犯错误的场合，也会有很多别人想迫不及待指出你错误的时候。要勇敢而优雅地承认错误，感谢别人慷慨的反馈，如果需要的话，再道个歉。然而这是比较难的地方，尤其当别人批评的方式不当，或目的不纯的时候。但请铭记：谦逊人士自省其身，自大之徒呢？百般抵赖。

多关心别人，少卖弄自己

忘了你的卡耐基丛书吧，好好看看你手中这本。卡耐基先生和无数其他作者（包括我）都曾写过，研究也证明过，你也曾经历过：你宁愿花时间跟（关心你的）朋友共处，而不是跟那些自以为是（兴许是自恋）的家伙浪费时间。

卓越人士通常不费吹灰之力就能展示这些软技能，这简直是他们 DNA 的一部分。对于我们这些凡人来说，好消息就是：我们可以通过一点率真精神、一位知己和精益求精的愿望来重温或学会这些行为和习惯。

第七章

成交不成交



妻子和我曾与一位理财师会面——是的，这次经历听上去就让人心里添堵。但有趣的一部分是，他问我们风险规避能力有多强。我说我还比较勇于承担风险，克里斯汀说她也认为自己比较稳重，一般来说比我更谨慎。“那我们测验一下吧！”理财师宣称。他然后饶有兴致地给我们介绍，他们公司如何花大价钱和时间研发出一份测试风险规避能力的问卷。

然后我俩就分别开始做问卷，在各种问题的选项下画圈圈。在完成问卷后，我们还测试了自己的信心度，对损失的恐惧度、年龄状况、收入情况、现阶段存款情况和很多别的指数。几分钟后，理财专家就得出了结果。我不会把具体结果公布在这儿，因为我怕自己会被全国范围内理财师们的口水淹死。他们肯定怀揣着各种最佳投资组合来劝我购买。但是我可以告诉诸位让我最大跌眼镜的一件事：在钱的问题上，我的风险规避能力居然比我媳妇强得多。但让我震惊的根本原因是，早在多年前我们就对一件事

达成共识，老婆在家里管钱……我的神啊！

卓越人士处理风险的方式跟大部分人略微不同。是的，你又猜中了，他们比我们更善于冒险；这毫不奇怪。我感到不解的是，为什么会这样？

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士处理风险的方式与多数人不同。

这个问题是为你准备的。承担更多的风险能否带来更大的成功？就是现在，假设你把全部积蓄都放在一个盒子里。你有机会把盒子里的所有资产翻倍，不过前提是，你能成功地猜中掷硬币的结果。是有花的一面还是有字的一面？机会五五开。你要赌一下吗？我猜可能不吧。那咱们换种玩法。盒子和积蓄都不变，但这次我把硬币换成一个骰子。只要你掷下骰子，结果不是六的话，你的钱就加倍。如果是六的话，那么钱都归我。这一次你毕生积蓄打水漂的概率降到 1/6（约 17%），而积蓄翻倍的概率现在暴增至 5/6（约 83%）。你要不要试一下？

现在我再加上你期待已久的另外一条规则。你可以只拿出一部分积蓄来投注，不用“押上全部身家”，但你只能赌一次。

此刻我们头脑中的计算方式可能有细微的差异，这取决于一件事：安逸区域的大小。安逸区的范围对于你的风险等级影响巨大。安逸区域范围的大小受多种因素影响。

> **卓越箴言**
>
> 安逸区域范围的大小对于你的风险等级影响巨大。

阅历

人的经历越多，安逸区域范围越大？有可能，但这对作家也适用吗？事实上，随着写作阅历的加深，读者对你的期望值就越高，期望值越高压力就越大，压力越大风险就越高，风险越高，恐惧越深。顺便说下，这已经是我的第六本书了。

相反，人的经历有益于风险承担。阅历越多你就越优秀，越优秀你的自信就越强，自信越强你就更容易去冒险，然后跳出自己的安逸区。

阻碍人走出安逸区的最大因素是恐惧。恐惧失败。害怕听到别人的闲言碎语，甚至害怕做正确的事，不愿做重复工作。卓越人士处理恐惧的方式很明智。并不是说他们不知恐惧为何物，他们也怕，只是处理方式不同罢了。

卓越人士知道，并不是所有与风险有关的恐惧都是真的。他们有能力过滤恐惧，迅速地鉴别出哪些恐惧是真的，哪些是臆造出来的。大多数人总是杞人忧天，然后为自己的怯懦胆小找借口。80% 的创业者都会失败啊！这则数据对自主创业者够“振奋人心”了吧？读到这条数据时，卓越人士不仅会想，“好，这意味着 20% 的创业者会成功，我要确保自己属于那个阵营。”他们还会分析那 20% 的人是怎么做的，将他们的成功经验植入自己的公司，并大幅度地降低自己失败的风险。

卓越箴言

80% 的创业者会品尝失败的苦果！卓越人士读这条数据时会想，“这意味着 20% 的人会成功。”他们会分析那 20% 的人在做什么，把这份精明注入到自己的公司并极大提高自身成功的机会。

再回到我们和理财师的话题上。在完成那次细节烦琐、无聊至极的风险评估测试后，我建议说，他的公司本可以从成本上省一大笔钱，本应该做点更有趣的事情：报名参加“成交不成交”[1]节目。诸位可能对这个节目的背景非常熟悉了，所以我把解释节目规则这部分就跳过了，让我们直奔主题。居然会有人做出这么愚蠢的决定？

你知道在赌马时，你有 20% 的概率会更认为自己投注的那匹马会赢吗？那是因为你当局者迷。因为你对赛果有情感上的期许，所以你想当然地认为自己会更幸运那么一点。这跟“成交不成交”节目是一码事。“桑德拉，这位银行家会给你的盒子提供 31000 英镑奖金。成交还是不成交？”

“诺伊尔，25 万英镑奖金还在那，所以你选择不成交。”

观众都疯了。勇敢的桑德拉又选了三个盒子。第一个盒子，蓝色，100 英镑而已，桑德拉、观众和她的粉丝团都疯了。

“这个选择不错。”诺伊尔建议道。

下一个盒子……里面有 25 万英镑。整个演播室发出大量的哀叹，而后伴有零星的礼貌的掌声，还有桑德拉丈夫吉姆苍白的吼叫“桑迪继续啊”。她丈夫刚刚意识到，自己的巴巴多斯浪漫海岛游和保时捷豪车的梦想化为泡影。

桑德拉带着 250 英镑离开了舞台，安慰自己说她是“空手套白狼”不吃亏，玩得也很高兴，还遇到了一些今后肯定会保持联系的可爱朋友。

1　《成交不成交》（Deal or No Deal）是个有奖竞猜游戏秀节目。该节目于2005年12月19日在美国NBC电视台首播，由加拿大喜剧演员侯伟·曼德尔（Howie Mandel）主持。游戏规则：参赛选手从26位美女模特手中的手提箱中挑出一个，这些手提箱中所写的金额从0.01美元到100万美元不等。之后，选手逐渐打开剩余的手提箱，幕后的一位“银行家”将根据剩下没有打开的手提箱的金额概率，提供给选手一个成交金额的交易邀约。选手可以选择“成交”，假如选手觉得邀约太低，而且对自己选中的箱子中的金额很有信心，那他可以选择“不成交”，然后继续逐一打开箱子，每打开一个箱子，根据剩余箱子的概率变化，“银行家”提供的新邀约金额也随之变化。一般打开一个大面值金额的箱子，意味着选手持有箱子是大面额的可能性就降低一些，所以“银行家”的邀约金额就会下降，反之则上升。选手可以等到直到他获得满意的邀约金额，甚至可以到只剩下自己的箱子，那时箱子里的钱就是选手的了。不过，一般选手都会见好就收，根据剩余箱子的形势定夺。

卓越人士不会出现在“成交不成交”节目里。制片人在海选阶段就会把他们剔除名单。卓越人士知道三万一千镑是很大一笔钱，他们知道拿到税后的三万一要付出多么艰辛的努力。虽然他们也是空手来，可他们清楚自己绝不会空手回去。

卓越箴言

卓越人士真要冒险的话，他们会弄清楚三点：冒险的代价是什么；成功的概率有多少；最重要的是，如果搞砸了，怎么收拾残局。而让他们与众不同的，正是他们收拾烂摊子的高超能力。

去年我们去了赌城拉斯维加斯度假。因为是头一遭，所以我们咨询了“过来人”的建议。大多数朋友建议说，我们应该每天匀出一笔钱用来小赌，并认准一个基本道理：如果当天输光了就罢手。我们天真地认为一晚100 美金总够了吧。在一张“21 点”牌桌上刚坐下 8 分钟，我就输了个精光（记住哦，我还是风险规避能力强的那位！）。某些人会认为这仅仅是手气差，出师不利而已。我本想挪用第二天的 100 美金赌资‘把本捞回来’，可我抵制住了诱惑。相反，我花了几小时观察了赌场里的芸芸众生。我认为，比起花两小时做风险评估问卷，在赌场里待上两钟头，会让你更深刻地看清一个人对于风险和金钱的观点。多数人涌进赌场为求个乐子而已，可个别的人就匪夷所思了。我观察了一个玩轮盘赌的伙计，他不停地在同一数字上押 250 美金。中奖倍率虽然是 35 倍，但那概率可是 1/37 啊。每次输钱他都表现得歇斯底里。同一张赌桌上有对年轻夫妇，每次开盘只投 10 美金赌红黑，他们却玩得很欢乐。

让我澄清一点：我没说玩轮盘赌的那伙计是对是错。如果我说他是败家子的话，我才有毛病。同理，我们任何人都不能这么想，只要出了纰漏，

冒险就等于失败。我感兴趣的是他对自己行为产生的后果有什么反应，还有为什么他一而再再而三地往同一个坑里跳。

当风险找上门时怎么办？我们本不希望这样，可一旦躲不开，怎么办？我们仍可以选择自己的心情。

这也是卓越人士与芸芸众生的最大区别。卓越人士很少考虑自己是为什么掉进火坑的，他们会用更多时间考虑如何跳出去。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士很少考虑自己为什么掉进老虎嘴里，更多考虑如何虎口脱险。

几年前我们去度假，遇到这么一个声称自己是空难（老婆说我走到哪儿就把灾难带到哪里！）幸存专家的帅小伙。当他要告诉我一些空难幸存者的共同特征时，我认为这家伙很有趣，非常值得一起喝一杯。

首先，大多数人坚信自己会生还。我承认，现在很难知道不幸遇难者是怎么想的，可能他们也认为自己会活下来吧。但是，这位空难“专家”讲的道理比这更深奥。幸存者们会回想起，当时一些人吓得呆若木鸡，当场休克或者干脆神志不清，但生还者们却做出决定，采取行动，分秒必争。

他们还能保持超级镇定——几乎达到机器人的状态。没有尖叫，不歇斯底里或仓皇失措，他们只是缜密而有意识地朝着生还的目标努力。

> **卓越箴言**
>
> 生还者保持超级镇定，没有喊叫，不歇斯底里，不恐慌。他们下决定，采取行动，争分夺秒。

然后，他们事后会回想起，感觉自己当时仿佛处于一种“空明”状态，能够在自身能力的支持下，全神贯注地做应该做的事情。

懂得如何把麻木转换为希望，恐惧转变成专注，这种能力能让处于任何逆境中的你出类拔萃。 我可以保证，你变得越优秀，肩膀上越有可能承担更多的风险。你的决策力与执行力至关重要。别担心，普通人不大可能遇到坠机事故；你在“成交不成交”节目里赢得 25 万镑奖金的概率倒是能大很多。

第八章

问出好问题



卓越人士总是跟一位重要人物沟通。这个人不但提供完美的建议，在卓越人士向别人提问时他也会指点一二。这个人就是他们自己。没什么大惊小怪的，多数人都经常自言自语。你不是吗？不同之处就在于卓越人士的谈话质量。为了得到完美答案，他们会向自己提出更好的问题。

卓越箴言

卓越人士经常同一位重要人物对话——他们自己。

有时候，他们有意识地问自己，甚至问完还用笔记下来，并仔细斟酌。其他时候，有意识和潜意识的提问之间的界限比较模糊。别人可能认为，运用这种思维得出的答案是毫无根据的臆测，但卓越人士知道这是他们思维方法的一部分。

想想你通常会问自己什么问题。可能你需要用笔写下来，因为这些问题会揭示你是怎样的人。然后请浏览下面的列表，这些问题跟你自己的问

题有何不同？

卓越人士自我提问 30 题

1. 如何做才能改善 / 解决问题？（What will make this better?）

这是最常见的问题之一，是追求继续提高的途径。

2. 我如何才能改善局势？（How can I change this?）

有时事物需要改变。当大多数人在想“我希望这会不一样”时，卓越人士问的是他们如何做出改变。

3. 下一步怎么走？（Where now?）

无论是生意的拓展还是为旅行做功课，该问题都会唤起行动，需要积极反馈。

4. 如果有出路，路在何方？（If there was a way, what would it be?）

问题套问题。其他途径如果统统行不通，该问题会跃入脑海，激发创造力，鼓励思考者跳出自身桎梏。

5. 为什么别人没尝试过？（Why hasn’t anyone done this?）

该问题有时会伴随沮丧心情出现。当卓越人士发现，他们的朋友、同事、亲人等还没有做他们认为是常识的事情（例如，健康规律的饮食习惯，而常人一般无法抵制垃圾食品的诱惑）；或者当他们发现机遇时，也会问这个问题。

6. 我该如何表达？（How can I communicate this?）

同一则信息可以用很多方式来表达。该问题能帮助你筛选不同选项并找出最佳答案。

7. 我认识的哪位人士能……？（Who do I know who...?）

该问题能更好地帮助你深入了解头脑中的“小通信簿”。这不仅关系到你的直接联系人，而且你能很容易地拓展到“我认识的 A 君能认识 B 君，而 C 君又……”

8. 最糟糕的情况是？（What’s the worst that could happen?）

理查德 • 布兰森经常说“把事情搞砸，让我们耍起来。”后面一般就

要问这个问题了。

9. 如果管用呢？（What if it works?）

对于总看到阴暗面的怀疑主义者来说，这是一剂良药。

10. 我在哪儿可以找到……？（Where would I find...?）

在知识即为力量的年代，该问题会让你比 Google 搜索引擎看得更加深远。

11. 我（们）能提高效率吗？（Can I/we do this faster?）

人人都想享受高效的服务。提出该问题，你会逐渐发现有很多可以把效率提高几秒、几分、几小时甚至几天的良方。

12. 我感觉如何？（How do I feel?）

把握机会，看看世界上最重要的那个人感觉如何。

13. 这会让别人怎么想？（How does this make others feel?）

这是个很棒的提升自觉的问题，它能让你掌握自己的行为对他人有什么影响。大脑提出该问题时，你需要认真倾听。

14. 今天我什么时候锻炼？（When will I exercise today?）

卓越人士经常问自己这个问题，这毫不奇怪。人忙碌起来就没时间照顾自己，提出该问题后，你的大脑就能自动把锻炼身体纳入日程。

15. 我们如何降低成本？（How can we reduce the cost?）

人们比以往任何时候都更在乎成本。通过节省时间和成本，你的收益增长会相当可观。

16. 我们如何提高收益？（How can we increase the profit?）

营业额都是浮云，利润才是王道。账本盈亏底线最重要，回答过第 15 个问题后，这个问题自然就应运而生。

17. 有更好的方式吗？（Is there a better way?）

该问题经常在卓越人士的脑海中浮现。甚至当事不关己，他们作为局外人时也会质疑现状，在大脑中推敲是否能有更好的解决方式。

18. 别人之前是否做过，如果是，那个人是谁？（Has this been done before and, if so, by whom?）

成功皆有迹可循。或许，在地球的某个角落，有个人真能帮到你。

19. 我需要准备什么？（What do I need to prepare?）

卓越人士喜欢未雨绸缪。他们经常问自己这个问题。即使他们不需要全部信息，胸有成竹的感觉也让他们充满自信。

20．这能否具备可持续性？（Is this sustainable?）

当他人为成就高举香槟时，卓越者的眼光更加深远。在他们考虑的众多问题中，有一条就是这现象是否只是昙花一现。

21．谁能帮我？（Who can help me?）

一个好汉三个帮。面对难题时卓越人士会自问：谁将是我的最佳帮手？很自然，正确人选就会跃入眼帘。

22．[填入你偶像的名字] 会怎么做？（What would [INSERT HERO OF YOUR CHOICE] do?）

换位思考的简单方式，该问题是让你基于价值观做决定，还能锻炼思维。虽然我说“填入偶像的名字”，但这只是给你起个头而已。卓越人士会把对手、父母和老板的名字填进去，只要能起到帮助作用，是谁并不重要。

23．这是真的吗？我真的相信这个？（Is that true? Do I really believe in this?）

当某事好得难以置信时，通常因为它就是假的。卓越人士质疑事实、媒体、他人的观点，甚至是自己的想法。

24．这真的适合我吗？（Does this fit with who I really am?）

该问题是基于你的价值观，能在事后为你节省很多时间和不必要的麻烦。该问题出现时，请听从自己的直觉行事。

25．这足够吗？（Is this enough?）

提出该问题时，要么你需要更多，要么你已经受够了。这个杜绝贪婪

的问题可以帮你变得更幸福、更健康。

26．这是否具备拓展性？（Can this be scaled?）

“龙潭虎穴”节目的投资商们，首要考虑的问题就是可拓展性。你可能认为你想得够深远了，但他们比你想得更深远！

27．这会花费多久时间？（How long will this take?）

因为卓越人士珍惜生命中的每一分钟，所以他们不怕对时间提出疑问。成功人和普通人的区别在于，成功人提问题，而普通人不停看表，希望某事早点结束。

28．谁能帮我做这件事？（Who could do this for me?）

该关键问题涉及工作任务的委派。卓越人士经常斟酌承担责任或任务的人选，这样他们可以继续前行。

29．这是否具备可移植性？（Is this transferable?）

把某理念嫁接到另外一个行业、国家、文化等中去是很多优秀的商界人士的理想。他们经常考虑如何把自身技艺传授给别人，如何学会别人的技艺。你想传授给他人什么技能，又想学会哪些技能呢？

30．如何用言语表达？（What’s the message?）

言简意赅的表达是门艺术。卓越人士提出该问题，是因为他们永远不会抄袭别人的措辞。学会公关大师和营销专家思维方式，走出自己的大师之路吧。

好！这个表我们看完了，有没有一些问题是你熟悉的？有没有一些问题是你虽然想过可并不经常问呢？有没有一些让你感到新鲜但很惊喜的问题呢？

提出问题很简单。问题的质量高低才是关键所在。你注意到类似“想喝点什么”、“电视里演什么节目”这类问题是毫无用处的吗？对某些人来说，提出独到犀利的问题容易得很，他们天生就会。对其他人来说，这更像是一个挑战。无论怎样，通过一点脑力训练，你将会很容易地掌握这门技能。

卓越箴言

张口提问很容易，问题的质量高低才是关键所在。

你可以访问我的个人网站 www.michaelheppell.com，并在卓越论相关网页（“*The Edge*”）上下载上面 30 个问题，并把我的网站加入你的收藏夹中。如果你有时间，可以迅速地浏览这些问题，并拿自己身边的实事当例子。

你会去做这个练习吗？我怎样做才能让你拿起笔呢？你打算什么时候做？你怎么知道这会管用？你会添加哪些新问题呢？我知道你会发现这个练习很管用，你也这么想吗？

第九章

与失败打交道



我记得自己曾观看理查德·布兰森不懈地尝试热气球环球航行。我认为他总共尝试了四次，因为有几次他不得不放弃，有一次他根本就没起飞。我想大家都承认理查德·布兰森是最出名的卓越人士之一，他勇敢而冒险的故事传遍了全世界。

理查德爵士让我最着迷的一点，是他对待失败的方式。他好像从来都不发火，回想失败时总是充满感情，没有一点懊悔。愤青们可能会说，他这么成功，做做样子很正常啊。事实上，我认为他取得如此大的成就，正是归功于他的处世方式。

理查德·布兰森在生意和生活上与挫败打过不少交道。我们没有必要可怜他，他也不想这样，但是我们可以学习他处理失败的巧妙方式。

你所不知的布兰森

1. 他永远不会缴械投降。他会用尽一切办法来坚持，与政府、竞争对手和整个体系慢慢周旋，直到达到自己的目的为止。

2．该放手时就放手。他即使输得起也会选择全身而退，他不会沉迷于华而不实的想法，而拿钱打水漂。

3．他把每次失败都当做宝贵的学习机会。读读他的自传就知道了。

甚至当他在内克尔岛上的豪宅付之一炬时，他的态度仍然值得钦佩。不错，他在保险公司那儿已投保，可以造个更好的新家。但是他失去了自己的笔记本——无法挽回；他失去了无数珍贵的照片——不可替代。最近，我在一次商业活动中提到了这点，然后一个愤青说，他才不管理查德·布兰森是否丢了照片还是笔记本。“他难道得到的还不够多吗？”好吧，那是他的想法。

有时候，世界会用奇怪的方式来说明一个道理。午餐时我看见这位愤青人士奔回会议室，开始在自己的包里乱翻一通。他看上去气急败坏，我问他感觉还好吗。“不好，”他一边咒骂一边说，“我把该死的手机丢了。”

从前的我可能会帮他找一天，可现在我长了年纪变得更聪明了，所以我仅仅笑了一下。他如果回头看我一眼，理智地思考几秒，并说，“哦哦哦，是的，迈克尔，我想起来了”的话，接下来将会是个好故事。可是他没有。他先是咒骂宾馆的服务生偷了他的手机，然后继续歇斯底里地把包翻了个底朝天。当然他后来找到了手机，他的一位朋友碰巧捡到，并帮他代为保管了一下。

卓越箴言

卓越人士经历过无数次的失败。当然，他们很难过。不错，他们很受伤，但他们会汲取教训迅速前行。

卓越人士在通往成功的路上经历了无数的荆棘坎坷，这样的例子数不胜数。下面是一些非常经典的案例：

亨利·福特（Henry Ford）——失败过两次。福特汽车是他的第三次创业。

史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）——曾被苹果公司扫地出门。

J．K．罗琳（J.K.Rowling）——《哈利波特》曾遭 12 家出版社退稿。

沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）——因为“缺乏灵感”被某报社主编炒鱿鱼。

本田宗一郎（Soichiro Honda）——未通过丰田公司的求职面试。

汤姆斯·爱迪生（Thomas Edison）——老师说他“过于蠢笨，不具备学习能力”。

迈克尔·乔丹（Michael Jordan）——因为“技术不过关”被踢出高中篮球队。

西蒙·科威尔[1]（Simon Cowell）——蹲过监狱，买不起房；父母说他搞音乐没前途。

约翰·格力斯汉姆（John Grisham）——被 16 家代理商、12 家出版商拒稿。

史蒂芬·霍金（Stephen Hawking）——在剑桥大学就读时患了运动神经元症。一些人说他无法毕业。

奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）——作为电视主持人，以“不适合出镜”为由被炒。

弗雷德·阿斯泰尔（Fred Astaire）——美高美电影公司测试总监说他“不会表演，有点秃顶，仅会点舞蹈”。

阿莱克斯·海利（Alex Hayley）——他的小说“根”接到了 208 封退稿信。

为讨个吉利，再提个名字。

1 英国人，现年45岁，从1979年开始了自己的流行音乐事业，他和合作伙伴Iain Burton创造属于自己的品牌“Fanfare”。1989年被BMG公司聘为顾问，他一手打造出著名男孩合唱团体Westlife。作为《美国偶像》（American Idol）的前身英国选秀真人秀《Pop Idol》的创始人之一，他理所当然地成为《美国偶像》节目的三大评委之一，他也以尖刻严厉的“毒舌”著称，会告诉一些选手说他们的嗓音“几乎不属于人类”，但是也因此受到更多观众推崇。

迈克尔·赫佩尔（Michael Heppell）——被自己的英语老师说："迈克尔就是个废物，他的英语一无是处。"可能她是对的？

我问过很多成功人士同样的问题："你如何对待失败？"我将他们具有代表性的回答总结在下面。

从短期看

失败的感觉依然痛苦——至少会持续一段时间

在遭受失败或否定时，卓越人士当然也会感到痛苦。娱乐界中一位著名女星曾跟我提过，当她没有被导演相中而得到角色时，她自己会感觉相当糟糕。但是如果某日她退出演艺圈，她将不会为此感觉难过。因为她会记得被导演抛弃的事情。当她真正得到表演机会时，那种激动发抖的感觉油然而生。她跟我说，区别在于"我不会花几周时间沉迷于挫败感中，我现在一般一天左右就缓过来了"。

我不会看得太重

这点很难，因为失败的打击真的很沉重。卓越人士恰恰知道如何更好地调节自己的心情，很多人通过自言自语来提升士气。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士知道如何调节个人情绪。

我会问，我学到了什么教训？

好吧，我没得到这份工作 / 项目失败了 / 终于还是分手了等。我学到

了什么？伟大的卓越人士在遭受打击后不仅仅只是反思，他们会将这些铭记在心，并积极地从失败中汲取教训。

我把时间当做灵丹妙药

“从现在开始的一周，一个月或一年后我会感觉如何？”这是卓越人士考虑失败的一惯方式。

我会保持乐观

说起来容易做起来难？那么，如果你学会乐观的话就不难了。如果你天生就是个乐天派，那么在逆境中也很容易保持乐观心态。我的建议很简单：平时应该生气的时候微笑；那么在应该微笑的时候，你会笑得更美、更自然。

> **卓越箴言**
>
> 在逆境中锻炼自己的乐观性格，这样你才能在必要时学会如何积极地看待问题。

我采取行动

下一步！抬起头来向前看，这样你才能忘记失败。从点滴做起，拿起电话，换一种坐姿，跟别人聊聊或读一点激发灵感的文字，你就能移开压在胸口的那块石头。

从长远来看

我看看自己能不能东山再起

足智多谋的卓越人士清楚，自己有能力把一个大的烂摊子变成积极的事物。类似的例子有：爱迪生乐观地排除了五千种不能制造电灯泡的方法；皮尔斯·摩根作为编辑被《每日镜报》炒鱿鱼后，在 CNN 成功上位，主持上了自己的节目。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士尤其善于收拾残局，变废为宝。

我会更加善待自己

在经受巨大打击后，人们很容易自暴自弃。觉得亏欠自己，所以你选择借酒浇愁吗？健身房神马的都见鬼去吧！——我现在要吃比萨！卓越人士在这方面恰恰反其道而行。他们化失望为动力，保证自己始终感觉良好。我认识一位卓越人士，他在生意失败后选择隐居，学会了打坐，变成一位素食者后，成功减肥 40 磅。当他卷土重来回到英国时（新开办的公司相当成功），他知道为什么之前的公司会失败了。他认为，当时自己太累，压力太大，身体太胖了。

一个好汉三个帮

结交什么样的朋友太重要了。那些“放马后炮”的人们太狡猾，他们

才不会说真话。在目睹你的失败后，他们一边掩饰自己的幸灾乐祸，一边在旁边说风凉话。这些你肯定都懂。要跟那些真心希望你幸福，愿意看到你成功的人交朋友。

每位卓越人士都曾经被失败打击过，体味过它的苦涩，感觉做什么事都不顺；慨叹过世界末日的来临。因此，如果你曾有过类似的经历和感受，恭喜，你不是一个人在战斗。

让我们为失败干杯！

第十章

保持镇定，继续前进



你的心决定你的所见。卓越人士的注意力跟激光一样犀利。

邂逅一个纯粹的悲观者是不是很神奇？我现在谈论的是一个顽固的末日论者，他眼里的一切都是灰色的。你不得不佩服一个全身都是负面情绪居然还能喘气的人，虽然他可能会说自己马上就要咽气之类的话。

请别误会，我的意思并不是说你应该当一个纯粹的乐观主义者。有时候，一点点悲观情绪能挽救你的性命、你的公司、你的人际关系或你的饭碗。掌握好分寸最重要。我曾做过一点科学研究（就是在 Facebook 和 Twitter 上发消息），目的是想看看人们对于成功所需的乐观与悲观比率的看法。

结果绝大部分人都认为是 4:1。太惊奇了！这符合 80/20 法则。帕累托（Pareto）[1] 会很骄傲的。

你认为呢？

1 维弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto），意大利经济学家、社会学家，洛桑学派的主要代表之一，因对意大利20%的人口拥有80%的财产的观察而著名。之后他的观察被约瑟夫·朱兰和其他人概括为帕累托法则（80/20法则），后来进一步被概括为帕累托分布的概念。

你认为卓越人士会怎么想？

这个宏观问题会受很多外部因素的影响和制约，因为每个人对“卓越”的定义不同，每个人的外部因素也不同。如果你在军队里服役，一点点悲观情绪会鼓励你制定更好的战略；可如果你想要更好的生活，那还是赶紧把悲观收起来吧！

如果你做销售这一行，悲观情绪很少会帮到你。如果你是风险投资或在地震局工作，那么尽情悲观吧——就别告诉我你的最坏估计了。我还是不知道的好。

我发现在现实生活中，卓越人士的乐观、悲观比率绝对不会降到 2∶1 以下，大多时候他们在 4∶1 甚至更高比率下生活。那相当于每一个悲观想法或行为，会对应 4 个或以上的乐观想法或行为。如果按照这种节奏生活，你肯定会觉得世界非常美好。

卓越箴言

卓越人士每产生一种悲观想法，就会拿出超过四个乐观想法或行为与之相对应。

问你另外一个问题。卓越人士的绝大部分注意力会放在哪里：过去、现在还是未来？

卓越人士有能力同时着眼于两点：现在和未来。他们很少关注过去。过去主要用来当做参考和积累数据。悲观主义者却沉迷于过去，总提起过去并通常想活在过去。

有能力活在当下，同时着眼于未来，并分析解决未来，这使得卓越人士能够采取正确的行动。他们专注于未来中非常具体的时间点。他们不会尝试预言 10 年或 20 年后的事情，但他们努力经营将来 2 ～ 6 个月之内的事。拿这点跟大多数人的想法对照一下：大多数人对于未来的看法严重地受科幻小说影响（我们才不会穿着太空服到处晃，午餐也不会用一粒中子

压缩丸果腹），而他们的“现在”打上了“想当初”的引号，这种悲观想法很容易让人停滞不前。

> 卓越箴言
>
> 悲观想法很容易让人停滞不前。

卓越人士专注于正确的东西，尤其是他人身上的优点。这是个乐观向上的性格特质，卓越人士更愿意开始一段新友谊、结交新同事、认识新员工等，把精力集中在优点而不是缺点上。人很容易抓住他人的缺点不放；人非圣贤孰能无过，想挑总会挑出一堆毛病。而把注意力放在他人的优点上却困难得多。

你是否也读过肯布兰·查德写的《一分钟经理人》这本书？如果是的话，你是不是完全被他的“发现别人做的正确的事”的理念所打动？这个理念很棒，能够帮助人们集中精力，发挥团队的最大潜力。记住，卓越人士着眼于人们身上最闪亮的优点。

几年前我在汇丰银行某支行工作，当时我们的领导是位名叫艾伦·多尔纳的卓越女性。艾伦是我结识过的最伟大的卓越人士之一。她后来又在汇丰银行执掌了多家分支机构。当年艾伦率领我们部门（英格兰北部，苏格兰和北爱支行）朝着英国国内最佳分行的目标努力时，她意识到需要找到某种途径，来让她手下的所有 4500 名雇员明白一个道理：他们正在做正确的事情。我们共同想出一个精练的点子。艾伦买了 4500 张感谢卡片，（非常公开地）宣布说：在接下来的 90 天内，每位员工都会收到一张写有自己为公司做出的伟大贡献的感恩贺卡。

然后她把 4485 张卡片卖给了她的 15 位经理人秘书和地区经理们，属于他们自己的那 15 张将在接下来的 90 天内同样寄给他们本人。地区经理们遵照同样的模式行动，这样卡片就一级一级被下发到团队组长手上。把每次筹到的卖卡片的钱都捐给慈善机构。

在接下来的约 3 个月内发生了几件有趣的事情。首先，工作尤其卓越的人会很快收到他们的卡片。经理们很容易就能发现成绩优秀的员工，并在卡片上写下相关评价，然后交到员工手中。

然后就轮到了那些干得还不赖（并不是很优秀）的员工，他们绷起神经，努力给老板暗示说他们工作得相当卖力。有些暗示比直接说“嘿，你看，我什么时候能拿到我的卡片？”更加委婉一点，但其他人就直接得多。这个阶段运转得相当顺利。因为有些事先被认为“贡献微薄”的员工现在更确信能收到卡片了。

最有趣的部分发生在最后那个群体身上。不仅他们开始担心自己是否能得到卡片，而且经理们的重心也转向了他们。这次经理们不是用负面的眼光看待他们，而是不得不转换角度在这些人身上找优点，这样他们才能得到属于自己的卡片。这意味着需要通过更多的辅助、反馈和技巧培训来帮助他们迎头赶上。空气中弥漫着紧张的情绪，90 天的光阴转瞬即逝，没有人愿意在活动结束后送出或者收到卡片。

卡片活动取得了巨大的成功。经理们与问题员工之间建立了纽带，员工感觉自己的工作得到了认可，此外还筹募了几千英镑善款用于当地慈善事业。

卓越箴言

发现人们做正确的事并表示感谢。

当问题出现时，卓越人士善于把目光专注于问题的处理。这种本能在体育明星和商业领袖身上司空见惯，但在部队里最为普及。在别人被吓得呆若木鸡时，军队里的卓越人士却非常善于在极端险情下冷静思考。

有次我参加了彩弹球射击游戏，在比赛开始 10 分钟左右，我就已经像无头苍蝇一样，上下左右不分了。在迅速被淘汰出局后，我深深地松了口气，然后就跑到旁边舒服地享用了一杯好茶。而伟大的军人因受过严格

的培训，这使得他们在压力情况下完成任务，所以当训练结束后他们就能够依赖正确的条件反射来行动。对于多数人来说，问题在于我们并没有接受过良好的训练来正确地应对一些突发状况，例如航班取消、丢了身份证或孩子不听话等。遇到突发状况时，我们的爬虫类大脑[1]开始起作用，精神焦虑取代了冷静处理。

但是，为了在恐惧发生时有所准备，我们能做三件事。

尝试冥想

现在我并不想在这里耍新花样，可如果你曾经接触过任何有关冥想的内容，你就会知道它的益处有许多。冥想的效果很持久，并不局限于你冥想的那刻。因此，请做深呼吸，然后放松……

未雨绸缪，有备无患

当入住酒店时，你是否有观察身边环境的习惯？查看应急出口位置，并在办入住手续时就了解该宾馆的布局？我讲的可不是 007 特工需要的图纸，而是当万一需要紧急逃生时，你要熟悉大体方向和出口。如果失去了最大的一位客户，你有没有一个备用计划？如果公司里你的左膀右臂都跳槽，你知道该怎么办吗？如果政府政策发生改变，对你的行业造成了负面影响，你有没有 B 计划呢？

呼吸节奏

你是否注意过，比起自己的正常呼吸方式，你在害怕时是怎样呼吸

1 爬虫类大脑掌管着所有动物的本能活动，尤其是对环境和生理需要的条件反射，在人的大脑中也有“爬虫类脑”。人类的爬虫类大脑通常用于表示具有某些特质，如攻击性、控制欲及性欲的非理性、非逻辑行为。

的？不要让外部局势主宰你的呼吸方式。调整呼吸方式，你会立刻感觉局面焕然一新。

卓越箴言

记住卓越人士的秘诀：你想什么就会得到什么。

专注于开心你就更有可能感到开心；

专注于忧伤你就肯定会伤心；

想要什么你就更有可能得到什么；

不想要什么它也可能会自己找上门来。

卓越人士知道高度的专注是很耗费精力的。人们在钻牛角尖做错事和坚持做正确的事上面所花的时间和精力同样多。关键看你怎么选了。

第十一章

卓越人士的健康观



你感觉怎么样？不，我是问你真的感觉怎样？花点时间从头到脚检查一下自己的身体。当你开始关心自己的身体和感觉时，你也会开始关心自己的健康。

我是在酝酿 6 小时后才把这页文字写下来的。我刚花了点时间检查了一下自己的身体，你猜怎么着？我感觉有点不舒服，信息虽然简单可非常直白——“调整一下坐姿，拿个靠垫。”

> 卓越箴言
>
> 你的身体知道自己缺少什么，如果你问它，它就会告诉你。

你的身体很神奇。想想你是如何虐待它的，而它依然无怨无悔地帮助你前进，帮助你继续体验大千世界的美好，可它的要求很低（尤其相对于你的情感和行为而言）。菲欧娜·厄里斯博士是我的朋友，她告诉我一个非常简单的保健妙方：吃得好，想得好，动得好。她坚信（我也同意）健

康归根结底都源于这三点。

让我们先看一下吧。

- 吃得好。我确信你非常了解这点，但真的是这样吗？这比起每日三餐、计算卡路里要深奥得多。要掌握卓越人士的健康理念，就需要我们认真对待嘴里吃的是什么。仔细检查包装上的标签，弄清楚它们的含义，吃进肚子的是什么自己心里要清清楚楚。请参考第十二章“心理卓越”，你会找到更多内容。
- 想得好。这三个字涵盖了精神健康、态度、信仰和专注力。请同样参考第十二章的更多内容。
- 动得好。这是把身体保持在巅峰状态的诀窍。是的，那意味着锻炼身体。对，那意味着加强力量，除了在健身房挥汗如雨以外，那也包括散步、按摩、整骨或指压及其他一系列的有益活动。

当涉及生活的侧重点时，卓越人士总是优先考虑健康。不重视健康的人才是疯子。人们会说：我很忙所以只能吃垃圾食品；我很有压力所以无法放松；我会错过最钟爱的电视节目所以不去锻炼了。这些借口看上去很蠢，不是吗？可偏偏很多人就是这么做的。随随便便的一句借口，就能阻碍我们去做正确的事情。

虽然人人都知道防患未然的道理，但还是无法抵制诱惑。很多人都忽略了一份至关重要的工作——经营自己的健康。我本可以喋喋不休地再发几页牢骚，然而，我只想与诸位分享以下内容。让我们学习一下真正关心自身健康的卓越人士是怎么做的：

1．多喝水。但不要一直喝。基本上人要饮用大量纯净水，但总要让自己的身体喘口气来消化——每天喝上几杯就好。我过去总是认为，人一整天都要不停地小口喝水，直到有一天聪明的德雷克·塔尔伯特问我为什么。“可能这么喝水是正确的吧？”我答道。德雷克淡定地指出，人的肾可能偶尔也需要休息一下。简单的思维这次又赢了。

2．睡得好。认为靠熬夜也能变成优秀人士的想法简直是痴人说梦。

可能会有那么一两个特例，少数成功人士每天只需睡 4 个小时。既然你听到了这则消息，就说明这仅仅是特例。多数人需要更多睡眠时间。你知道自己需要睡多久，因此规划一下睡眠时间表，从现在开始严格执行。

> 卓越箴言
>
> 大多数人都缺乏睡眠，每天的特定时段还会感觉疲乏。建议你不要加入他们的阵营。

早睡是保证睡眠质量的最佳方式。关掉电视，远离“刺激物”（咖啡、茶、可乐等），避免情绪激动。把节奏放缓，找本好书翻一翻（你手里这本就不错），然后就会很自然地进入梦乡。

如果受失眠困扰，请参考第十二章中关于头脑建筑的那部分知识。你也可以下载一些舒缓音乐和视觉意象材料，它们能起到催眠作用，并帮助你提升睡眠质量。请访问我的个人网站 www.michaelheppell.com，上面有更多建议。

3．腾出时间放松。这里的“放松”指的并不是睡眠，而是给自己一个长假，一个卸去重担的机会，把精力放在娱乐和个人充电上面。这段时光会赋予你能量，这样你就可以精力充沛地去做其他事情。我建议你认真对待这些“充电”时光，就像重视生命中其他重要时刻一样，并且现在就开始认真规划。

4．听从你的身体。身体经常会给我们发出警报。就像一位老修理工用耳朵就能听出汽车的哪个零件出了问题一样，你也要认真倾听身体发出的声音。当有某种预感时，问一下身体需要什么，是缺水还是缺矿物质或是维他命，是压力过大还是劳累过度。提问，倾听，再反馈。

5．“顺风耳”与“火眼金睛”。谈到健康养生，就会有林林总总的百家观点，它们名目众多，鱼龙混杂，甚至彼此矛盾。卓越人士总会倾听不同的见解，但最终他们会相信自己的判断。

6．防患未然。我知道我之前曾提到这点，可我们都知道真理多说几次也无妨。比起得一次大病，每次锻炼 30 分钟，一周运动四五次又算得了什么呢？比起大腹便便、精疲力竭，拒绝再吃一口的诱惑又算得了什么呢？即使你不为自己的健康考虑的话，至少为家人和亲友们考虑一下吧。

7．持之以恒。别人问过你多少次：“最近你走健康路线了吗？”这个问题的言外之意是，你仅仅是三分钟热度图个新鲜罢了，过几天就又回老路上去了。

卓越箴言

对待健康，卓越人士从不心血来潮，他们会持之以恒。

第十二章

心理卓越



你可能会说，实现卓越完全是个心理过程。

世间一切都源于思维。但卓越人士的某些行为能让他们更容易开发大脑潜力，使自己的思维方式不同，创意十足并保持思维敏锐。

如果我罗列出卓越人士使用心理技巧的所有方式，你要么会因为它们太过于类似而感到无聊，要么会埋怨它们根本就没有差别。我不想让读者感到无聊，因此如果大家能学会下面这些内容，就会在心理上成为一名卓越人士。

拥有清醒头脑的能力

真见鬼，要从这么难的话题谈起。头脑清醒！有多大可能？呃，这个问题我还是可以回答的。纯粹意义上的头脑清醒、心无他物是不可能的，甚至最伟大的冥想大师们也会告诉你，清除头脑中一切杂念是不可能的。但是，给自己的大脑来一次大扫除还是可以实现的。

秘诀就在于，不要尝试去清除杂念、整理大脑。大脑一旦意识到主人正在大扫除，它就会把注意力集中在这上面，结果就是你离头脑清醒的目标越来越远。保持头脑清醒是个具有挑战的难题。

安迪·普迪科姆在他的《腾出头脑空间》一书中非常聪明地解释了拥有清晰头脑的秘诀。他的建议是：想象一下自己戴着眼罩坐在路边。你知道路上的车辆川流不息，伴随着噪音和压力，可你的眼睛却看不见。当你开始冥想时，就仿佛摘掉了自己大脑中的眼罩。你更加清楚地感知到了车辆。换言之，更清楚地感知到自己的具体想法——不管是积极的还是消极的，有益的还是带来压力的。

一旦你开始进入冥想状态，就仿佛跑到马路中间去指挥车辆。冥想不但不能帮助你放松下来，反而会带来压力。安迪的建议是，应该在路边坐好，熟悉车辆的流动，让自己的思绪自由活动。持续一段时间后，路上车流数量（思维活动）将开始减少，车辆的间距开始扩大。

在本书的调研阶段，我发现多数卓越人士有能力保持心平气和，可他们中很少有人能解释为什么。正因如此我喜欢上了安迪的方法，因为每个人都能学会。

卓越箴言

让大脑小憩片刻会帮助你获得更多体验。

卓越人士优化大脑，会用不同的方式观察世界。在别人步履沉重时，他们却闲庭信步。他们观他人所未见，听他人所未听，察周遭之不同，对微妙细节的把握尤其敏锐。

下一次你与亲友去野外散步时，不妨让大伙停下脚步，问上一句，“你看到了什么？”他们可能会回答，“小路”啊、“树”啊、“不错的秋天”啊之类的。问一位卓越人士，他们会这样描述：“空气是如此清新，树木非常美丽，叶子的颜色斑驳陆离，有橘色、黄色，还有棕色。鸟儿在歌

唱——至少有三种鸟在鸣叫，也可能有四种鸟。自从夏令时实施以后，温度降低了一度左右。我们现在刚好走了一个钟头。我能闻到园子里烧荒后的灰烬味儿，里面还夹杂着树林中青苔的味道。”

> 卓越箴言
>
> 他们观他人所未见，听他人所未听，察周遭之不同。卓越人士眼观六路，耳听八方。

下面给你准备了四个问题。

- 读完这段，请放下书本，观察一下你的周围，研究一下周遭环境，允许大脑定格在一些能激发回忆的物件。抬起头。你看到什么？听到什么？哪些声音引人联想，为什么？空气中有什么？合上双眼真正地感知一下你的周围。身边有谁？这些人和你是什么关系？他们今天在做什么？你感觉冷、热还是舒适？花几分钟熟悉一下你的环境。现在就开始做。
- 如果可能的话，出去散个步，仔细地注意一下周边环境。利用自己的一切感官，抬起头，低下头，环绕四周走一走看一看。放慢脚步，侧耳倾听。辨别一下空气中弥漫的气息和味道，感知周遭的一切。
- 听一首乐曲，辨别一下里面有哪些乐器。听一听歌词，思考一下它的含义。注意旋律的变化，想象一下歌唱家想通过这首歌表达什么。
- 真正品位美食。从食物外观开始，花点时间观察一下你的盘中物：色泽、质地、外观与大小。然后闻一闻，慢慢地释放嗅觉。放入嘴后，要细嚼慢咽，调动口腔中的每一处味蕾。在咀嚼时，想象一下食物的风味、食材的种类和口感。你最喜欢它哪一点，为什么？

卓越箴言

你越勤加锻炼大脑，它就变得越敏锐。这和去健身房健身道理一样。前几次总会比较困难，过一段时间就会养成习惯——一种好习惯。

卓越人士还懂得如何处理他人难以摆脱的负面情绪。驾驭糟糕的负面情绪是一种强有力的武器，这对人的身心健康至关重要。

在我采访过的诸多人士中，只有一位女性能用言语准确地表达自己驾驭负面情绪的秘诀。她的技巧令人着迷。每次当她面临一种挑战或负面情绪时，她就开始给自己的大脑提供一则感谢信息。这样她已领先一步了。上一次你对大脑提供的负面情绪表示感谢是在什么时候？我们一般都想抵触负面想法，而这么做反而会助长负面情绪。接下来，她会花点时间来思考那个负面想法及其意义。如果她能做出点改变，她会在大脑中把它归类在“待办事项”一栏中。我问她是否真的在脑子里画出一个表格，她诧异地瞄了我一眼说：“当然，为什么不呢？”

如果该问题超出了她的控制范围，她会在脑海中把它描绘成一只飞向远方的鸟。当然该问题依然存在，但是它所造成的伤害却大大降低。更重要的是，如果她又想起该问题，可以重复同样一个过程，而每次都会变得更容易一些。

相反，多数人却沉迷于糟糕的负面情绪中，任由它们侵蚀自己的内心。

卓越箴言

当大脑处于更加放松和清醒的状态时，它的办事效率是最高的。这时你的睡眠质量会提高，决策能力和幸福指数也会大幅度提升。这是一个良性循环。

头脑建筑

卓越人士通过另外一种方法来拓展大脑中的未知领域，而该领域对于他人来说永远处于休眠状态。卓越人士会运用思维营造自己的头脑建筑。

我第一次接触这个理念是去参加杰克·布莱克的一次讲座（苏格兰裔励志演说家）。在那次课堂上他给大家分享了这个理念：把思维带到一个深度放松的状态，在大脑中建造一幢河边的房子。那套房子里有几个套间，可用来完成不同类型的“头脑编程”。我觉得这个想法很棒，然后研究了使用类似技巧的其他人，他们中有人想象自己在丛林中漫步，甚至是太空旅行或重归童年时代等。我自己研发出一种名为“白色岛屿”的模式：想象自己造了一座美丽的海岛，岛上配有水疗室、会议室和卧室等。

所有这些方法的目的是一致的——使你的心绪平静，经常是到深度阿尔法状态下（非常放松）。一旦放松下来，你会在头脑中营造出一个与现实世界平行的空间。这么做的好处是，它能让你的思维保持专注，并在大脑中设置一些能够附着个人思想的精神提醒。

例如，如果受失眠困扰，你可以在脑海中虚构一张舒适的床。在你处于深度放松状态时，你会看到（并感觉到）自己爬上床，然后美美地睡个好觉。

运动员在比赛前使用类似的方法来假想自己出现在赛道、球场或体育馆中，这样他们就能在心里模拟并为比赛做好准备。老虎伍兹在高尔夫球比赛中就是这方面的专家。有些人声称能用这种方法来治疗自己甚至是别人的疾病。

你会用头脑建筑模拟出什么？一间能激发灵感、有利于做决策的办公室？一个能锻炼身体的球馆或运动场？想提升高尔夫球技吗？模拟一个练习挥杆或推杆的场所可能会有帮助。想象一台钢琴？自己在上面谱出一首新曲，这主意也不赖吧？

联想无疆界，让思维插上翅膀吧！

第十三章

卓越教育



教育不会让你成为卓越人士，但毫无疑问，它会让卓越人士更加出色。难题是：什么样的教育管用？

任何一位慈爱的父母都会告诉你，他们为送孩子去哪家学校读书而心力交瘁。有些人相信学费贵总有贵的道理，还有一些人宁愿长途跋涉也不愿冒险选择临近的学校。

孩子如果学得好，父母们会击掌相庆，庆幸自己做出了正确选择。如果孩子学不好，那是学校的错儿。

如果学校也这么想就有趣了。老师巴不得狠狠地修理那些刺儿头学生，或者将他们踢出学校。一旦冒出一个优等生，他们又会排着队争功，说这学生是我栽培出来的。

几年前，我作为名誉嘉宾参加了母校的一次颁奖仪式。为了准备发言稿，我翻出从前的毕业成绩单。然后我马上就意识到，前英语老师已经把我需要的素材都准备好了。

为了准备晚上的发言，我带上了自己出版过的五本畅销书，它们曾被

译成 22 种语言（其中一本还是畅销书冠军）。在主持人介绍过后，我走上讲台，拿出那份毕业成绩单。这张成绩单我本应在面试时交给未来的老板。对于一个 16 岁的孩子而言，当时这份文件对我相当重要。我翻到英语老师给的评语部分——第九章（第 75 页）所写的——大声地读出来："迈克尔就是个废物，他在语言这块将一事无成。"

接下来我评论说："很搞笑是吧？老师怎能仅凭每周的两节课，就对一个 16 岁孩子的未来盖棺定论呢？我知道现在你们的老师不会这么说了。现在的老师对学生是百般维护，但当时我的老师就是这么说我的。你们知道吗？我当时差点就信她的话了。当年我的老师已经岁数不小了，她的名字是 L*****n 女士，我猜她现在肯定退休多年了。"

整个会堂的孩子们开始嚷嚷，"她还在这儿！还在教书啊！"

当然，我知道她在，可能当时我是有点幼稚，有意将演讲的局势弄成那样。可过了 26 年后，我依然无法抑制想要在老师面前证明自己的冲动。

我见过的每位卓越人士，几乎都有挑战各自教育的轶事。无论学校有多好，老师多么出色，他们都曾做过出格的事情。不是由于他们不想学，而是因为他们的大脑没有得到足够的开发。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士挑战教育，主要是因为他们的大脑没有得到足够的开发。

卓越人士渴求知识，而这却与传统教育的理念背道而驰。在学校教育结束后他们并未停止学习，而是继续求索。

卓越箴言

和身体一样，你的头脑同样需要呵护与锻炼。只不过区别在于：大脑接受的信息越多，便越健康，而身体嘛……

我认为我们的教育体制在教导年轻人学习方面本应做得更好，然而，我们并没有恰当地利用科技、思维技巧和多重智力模式。当大多数 18 岁的年轻人完成学业，离开学校后便很少继续渴求知识，他们大多在想："高中上完了，现在是大学，然后工作。如果我能从爸妈那儿骗点钱，没准可以再混一年日子。"

与此同时父母们认为："终于完事了。现在就送他上大学或找工作。如果想在家混吃混喝一年，门儿都没有！"

而对年轻人而言，大学本应该是一段求知探索的美妙旅程，现在却也沾上了铜臭气，在此期间孩子们并没有因更多知识而雀跃。

卓越人士的想法不一样。尽管他们中的多数人都接受过大学教育，可毕业多年后，绝大多数人依然对知识非常渴求。

下面讲两则著名的例子。这两位天才的名字是：比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯。

比尔·盖茨在哈佛读了两年后辍学，30 年后他拿到了自己的（荣誉）学位。在毕业致辞上，他说："我算是一匹害群之马，这也是为什么校方邀请我在诸位的毕业典礼上致辞的原因。如果我在开学典礼上讲话，今天这里就不会有几个毕业生了。"

史蒂夫·乔布斯在里德学院只读了 6 个月。他难以接受学校的教育方式，而且父母认为学费昂贵。然而，他选的一门书法课却激发了他对字体的兴趣。后来，这成为苹果系统里迷人字体的基础。

那么，你能掌握学习技能吗？你摸到了学习知识的窍门了吗？我想是的。

下面是终生学习者们拥有的重要习惯。

1．经常阅读。多数接受本书采访过的卓越人士至少同时在读两本书。他们都有一个藏书颇多的个人图书馆，他们都订阅并学习一些跟本行业有关的图书或刊物。

2．不做井底之蛙。必须要这样，清楚别人在做什么，他们为什么这么做，他们这么做意味着什么？

3．利用多种教育方式：阅读、网络、时事、课程、函授，最重要的是，对话。

4．问更好的问题。我采访过一位名为杰克·克莱利的卓越人士，他就很会提问题。通过提出犀利独到的问题，他挑战自己的大脑来换位思考。他的观点是动态的；当收集更多信息时，他的看法总是在不断地变化与更新。跟这样的人交朋友是一件很美妙的事。

5．反思。父亲曾经问我："儿子，你学到了什么？"这个问题很好。很多人有记笔记的习惯，这能很好地帮助人们反思。我今天学到了什么？回答这个简单问句，能使你每日笔记的价值大大提升。

6．虚心接受批评，勇于做出改变。谁说你的观点就一定是对的？如果别人质疑你的看法，你会心平气和地接受吗？这种态度说起来容易做起来难。谁喜欢自己的观点总被挑战？谁愿意自己的信仰总被质疑？

7．结交学习者做朋友。如果"物以类聚人以群分"是真的（我相信是真的），那么仔细地审视你现在的朋友圈子。他们是怎样的一群人，是渴求精神食粮还是纯粹的酒肉朋友？

8．把学习放在第一位。把学习纳入日程表中。我认识的大忙人们都有规划，所以他们总能找到时间学到更多。在电脑或手机里给自己建个学习文件夹，里面放上你需要消化的知识，走到哪里就带到哪里。

在进一步阅读前，请花几秒考虑下面几个问题：

- 今天我学到了什么？
- 接下来我要学什么？

- 我如何才能现学现用?

卓越箴言

卓越人士永远不会停止学习，这不仅限于知识的被动灌输；他们经常跳出自身桎梏，学习自己圈子之外的知识。

第十四章

从顾问那儿汲取更多



接受本书采访的所有人士一致认为，他们身边有优秀人士保驾护航。无论这些人是他们的下属、付费顾问，还是知己，他们都对这些人的付出倍加重视。卓越人士对他人虚心聆听，不过最终的决定权还是留给自己。

最有意思的是，他们在这方面一贯如此。甚至早在功成名就之前，他们就已开始寻找最佳人选来为自己出谋划策。

拿破仑·希尔[1]写下经典的《思考致富》一书时，他发明了“智囊团”这个新词：意思是因为某一特殊目标，而被组织在一起的特殊顾问团体。他们集思广益后的凝聚力比单打独斗的聪明个体更强大。《思考致富》一书拥有上百万的读者群，我不知道哪些人真正组织或聘请了一个智囊团。或许把几位愿意帮你的友人聚在一起，组成一个小规模的智多星联盟要来得更加实际一些。

1 拿破仑·希尔（Napoleon Hill，1883—1969），他的著作《成功规律》、《人人都能成功》、《思考致富》等被译成26种文字，在34个国家和地区出版发行，畅销8000多万册。他被誉为全世界最早的现代成功学大师和励志书籍作家，是曾经影响美国两任总统及千百万读者的大师级人物。

卓越人士是建立这种关系的大师，根本原因是他们身上的特质：虚心求教。这与求助的对象答应与否几乎毫无关系。如果答案是 NO，他们马上就会转头去求别人。卓越人士一般社交面都很广，所以他们求助的对象有很多。

> **卓越箴言**
>
> 卓越人士是智囊团组织部长，根本原因是他们具有此项特质：虚心求教。

你的良心深处呼唤着，“我要帮助他人”。当别人向我们求助时，每个人都会问自己，“我该怎么帮”，而不会拒人千里地直接说“不”。卓越人士深明此理，他们不但懂得如何提问，他们还知道如何让别人心甘情愿地提供帮助。

很多年前，我担任一家社区慈善基金会的主席。有一天，我的办公室接到了汤姆·考威爵士的电话。汤姆爵士就住在那个街道，并且他在当地远近闻名。他经营着几家非常成功的公司，其中有一家现在叫做 Arriva。Arriva 公司在全球 12 个国家拥有近 5000 名员工。作为一个由摩托车零配件起家，来自英格兰东北部的蓝领来说，他干得相当不错了。我的秘书匆匆地跑进来，话里透着激动说：“迈克尔，汤姆·考威爵士的电话。”我之前只和他见过两次面，所以这次他打电话找我确实令人惊讶。我清了清喉咙，拿起听筒。

“迈克尔，你好，我是汤姆·考威。我想问你是否方便开车送我去纽卡斯尔一趟？”

我介绍下背景：当时我手头上有一大堆工作，公司离纽卡有 40 分钟车程，但打电话求我帮忙的这个人是位土豪（我知道他聘请了私人司机）。如果换作是你，该怎么回答？嗯，我也是这么回答的。与汤姆·考威爵士

共处是可遇不可求的，别的事儿都可以暂时靠边儿站。

10 分钟后，我把车停到了他的大门口。我不但换了身衣服，把鞋擦得锃亮，还喷了口气清新剂。这算是史上效率最高的叫车服务了吧。我们在路上行驶一段后，我问他为什么给我打电话，他说：“因为我需要搭个便车啊。”聪明！汤姆爵士需要什么的话，他就会开口。我们并未谈起为何他没有征召自己的御用司机，而是讨论了开口求别人帮忙的重要性。由于我当时正在经营慈善机构，因此需要募集善款。当时是个千载难逢的机会，因此，我抓住了机会，问他是否愿意赞助我们。他说，“愿意。”

超级成功的卓越人士总是这样。他们会给任何人打电话，同每个人交朋友。但这并不只是在你的手机通信录里添几个人名而已，因为每个人都会。而是要仔细选择你的社交圈子，远离那些只递名片，事后却老死不相往来的家伙。这样做能让你有效地发动朋友圈，然后与他人互惠互利。

> **卓越箴言**
>
> 超级成功的卓越人士总是这样。他们会给任何人打电话，与每个人交朋友。

与职业顾问们交朋友也是同样的道理；区别在于，多数情况下你要付他们薪水。

确保顾问给你的全是金玉良言

你越成功，身边就会有越多的顾问建议你如何实现更大的成功。这样的建议通常都是好的。有时它们精彩绝伦，偶尔也会有一些馊点子。卓越人士会迅速地取其精华、去其糟粕。

以下是聘请顾问方面的一些建议。

参考他们的履历

当然他们会为自己脸上贴金。人人都会拿出一大沓证书炫耀（谁不会呢？），可如果你真想知道某人多优秀，就要问问他们最近曾辅佐过的三个人的姓名和电话。如果他们不愿意跟你分享该消息或者用“客户信息保密”之类的话搪塞你，你还是另找他人为妙。

白纸黑字

即便是“臆测”，你也必须得留点书面证据。不算其他原因，很多人跟顾问闹得不欢而散，就因为彼此在费用上缺乏透明度。

要求做出保证

这如同大浪淘沙，淘出“职业高手”，淘汰“江湖骗子”。好的付费顾问会很高兴地为自己的工作打包票，他们的保证会很简单，并在字面上有利于雇主。“如果对本方工作不是百分百的满意，我们会全额退还您所支付的任何费用。”这样的保证有两点好处：

1．会让潜在的客户放心。有人对花大钱聘请顾问持反对意见，理由之一就是价钱。如果我给出这样的保障，客户就不会存在任何财政顾虑。

2．会让顾问保持专注。不想退还薪水白忙活？所以这保证了顾问团队要打起十二分精神，让客户觉得这个聘用决定是英明的。

你可能从顾问那儿得不到像我这么慷慨的保证。但是，如果顾问确实有能力，你会得到些切实的帮助。

卓越箴言

保证书要简单诚挚。如果别人信赖你，就不要啰唆尽快兑现承诺。

按工作付酬

我要对阅读本书的顾问同行说声抱歉，他们可能喜欢预付聘金的方式，但卓越人士很少用那种方式来聘请职业顾问。他们知道一旦顾问拿到了定金，他们就会变得懈怠。如果卓越人士打开支票簿，他们就会聘请最优秀的人。

不耻下问（即使问题很愚蠢）

这是你花钱雇他们的原因。不要感觉难以启齿，欲言又止。我曾听过某公司主席问他的顾问，为什么她在研究那个问题。“因为这是上周开会时，您给我布置的工作啊。”她回答道。

“我说过吗？很好。呃，我很高兴你还记得！”

如果他们变得自大，炒了他们

是的，你希望别人提出不同见解，也对，你想要他们完成你无法完成的工作。可如果他们骄傲自满，那就赶他们走好了。最近我们得知，某公司签约了一位顾问并预付了 18 个月的工资。这位顾问就感觉自己拿到了铁饭碗，每天在公司里像老板一样四处闲逛。同事对他的尊重荡然无存，他本人却并不买账，公司也拿他没有办法。太痛苦了。

记住，他们是你的顾问

终究，他们只是顾问，不是大百科全书，如果你觉得他们的建议不对，可以提出来，好的顾问会乐于改正。但是，顾问提出的建议对他们本人并没有利害关系，所以最终下决定的那个人应该是雇主。下次理财顾问建议你掏钱时，先问问他们自己是否也投资了。

做好结束聘用关系的准备

再次对顾问同行表示歉意，有些顾问的主要目的看上去是加入该公司，而一旦他们舒舒服服地进来，就会不停地推销广告、方案、服务或者类似的东西。

一位出色的顾问会像我这样（抱歉，这听上去虽有点自吹自擂，可请往下读），一旦我们加盟某企业的项目，我们会在一开始就告之对方：我们的目标之一是做旁观者。我们的本意确实如此。如果我们干得足够漂亮，该企业就不会再邀请我们。因为，我们已经把贵公司的员工培训得很优秀，他们学会了很多新本领，也提升了自信。我们不在场时，他们也照样能把工作干好。

我最近遇到一个朋友，在过去八年中他们公司聘请了同一位培训师。当我问为什么公司离不开这位培训师时，他解释说因为培训师的工作十分优秀，员工第一年的进步非常大，工作表现非常令人满意，以至于他都不忍心结束这段培训关系了！

在我的众多（前任）优秀培训老师中，有一位名叫彼得·菲尔德。在我们初次见面时，他告诉我，“你要做出两个艰难的决定：第一，下决心跟我开始合作；第二，决定终止我们的合作。如果你无法做第二件事，我来替你办。”

与他们分享

如果你真的找到了好的付费顾问，请好好珍惜。为他们提供所有必要的信息，让他们帮你做出最好的决定。卓越人士知道，只有通过信息共享才能得到最好的结果。你要先让你的顾问签署严谨的保密协议，然后开始分享信息。

表达清楚

清楚地告诉顾问：他们需要干什么，你的预期目标是什么，让顾问知道你如何衡量他们的成功。有一次我感到非常震惊，因为我聘请的顾问们以为自己干得不赖，结果却发现与我的要求背道而驰。

如果你有经济实力，聘请付费顾问将是不错的选择。如果我做你的公司顾问，我可能会说你会离不开我。可现实是，如果你能找到免费的好顾问，为什么还要花钱呢？

前文中探讨过有求于人时的四个神奇的单词。它们虽然简单，但如果使用恰当的话将功效非凡。它们是——“I need your help（我需要你的帮助）”。如果按照正确顺序说出这几个字（发 Email 和短信除外），它们将带来魔力，能让别人心甘情愿地提供帮助。我曾经试过其他类似的文字组合，可它们都不具备“I need your help”这几个字的巨大魔力。

> 卓越箴言
>
> 四个神奇单词——I need your help.

那么，假设你需要帮助，找到了帮助的人选和求他们帮忙的恰当场合。如果你足够优秀，不用拖泥带水，确保对方回答“我愿意”就 OK 了。如果对方没有马上答应，他们通常会先提什么问题？“你需要什么？”还

是“你想要干吗？”这时就需要你事先做好功课了。此刻，你最应该避免的是任何犹豫或语义含混。这肯定会导致别人回答“我能考虑下吗？”或者“你能写下来吗？”这些话基本上可理解为：“不，我不想帮你——你把我弄糊涂了。但是我又不好意思拒绝你，所以我现在看看能不能把你的节奏放慢下来。”

简明扼要地寻求帮助不像你想象的那么容易。在本书的起步阶段，我费力地想把自己的初衷解释给几位卓越人士听，却搞得一团糟。“我在写一本关于成功人士如何继续寻求成功的书。我的计划是把这些信息提炼成这么一本书，能激励别人发掘自身的卓越。哦，顺便提一下，这本书我打算叫做卓越论……”这时，他们的眼神开始变得呆滞。所以我换了一种方式。在说“我需要您的帮助”并得到他们的首肯后，接着简单地说：“我想为自己的下一本书采访一下您。”有些人直接说好，其他人则问了几个问题，没有人拒绝我。

身边顾问太多？一个顾问都没有？它们的害处是一样的。一旦你聘请了某位顾问，他会一直不停地给你建议，直到你喊停。如果他们提出三倍、四倍或者更多建议的话，突然间你的生活就被顾问提供的信息霸占了，没办法继续前进。

卓越箴言

有两位好顾问，他们知道你要什么，聘请他们多久，为什么选他们。你本人遵守协议。这就足够了。

最后，做好掏腰包的准备。慷慨大方一些，直接提供帮助。如果顾问提出要求，不要怕任何麻烦尽量满足，无论如何都要做个令人满意的雇主。

第十五章

继续前进，不断进步



还记得某个时刻吗？你发现自己有可能比老师更聪明。

无论是父母，还是老师、培训师或是老板，总有一些时候你会认为，“等等，这方面我比他懂得更多。”而这样的时刻我可以回想起三个。

第一次是在我 11 岁（1978 年）左右时，我还是一名忠实的电光乐队[1]粉丝。我记得，当时我告诉老爸说：“电光乐团的音乐会融合了所有特效手段，甚至包括激光。”

“儿子，他们不会使用激光，”我爸笑着说。

“不，他们用了。我在电视上见过，”我坚持己见。

“不，儿子。那玩意儿只是看上去像激光，可肯定不是激光。激光能杀人，所以在流行音乐会上是被禁止使用的。”

就在那个瞬间，我认为自己比老爸对激光更了解。这事儿虽小，可那

1 英国电光乐队（Electric Light Orchestra，简称ELO），其作品多为概念性专辑，乐风则是以流行及摇滚乐为主体，运用大量的弦乐器及华丽电子音效，再结合细致的和声，而营造出丰富紧凑的音质，以及迷人的空间层次感与戏剧气氛，使他们得以在20世纪70至80年代间独树一帜。

使我有理由怀疑，老爸“言之凿凿”的其他事情是否靠谱。

第二个历史时刻发生在我 14 岁时，那时我还在位于杜尔汉姆郡康塞特镇上的布莱克费恩综合中学“读书”（其实没怎么学习）。那时候男生学的是金属加工技术，女生学的是针线活儿（听上去很古老，不是吗）。不管怎样，某日在我们的金属加工课上，有个男生正在鼓捣氧乙炔焊接设备。他全部的精力都放在焊接环节上了，以至于都没发现自己把装氧乙炔的管子给烧坏了。只见空中蹿起一股巨大的黄色火焰。全班同学不约而同地先看火苗，然后又扭头看向老师。下一秒发生的事让我毕生难忘。

我们的老师奔向一扇开着的窗户，用尽吃奶的力气吼道：“五秒后爆炸！”紧接着，他从窗口跳了下去，落在了停车场上，还来了个滚翻，然后就蹲着躲在了一辆车后面。与此同时，一位站在焊接台旁边的同学淡定地走向氧乙炔桶，关掉了开关。

火苗马上就熄灭了，所有目光都转向了停车场，那位吓得浑身发抖的老师正为即将到来的爆炸而祈祷。我这辈子从来没有这样狂笑过，而且笑了那么久。太有意思了。自那次，我意识到，至少有一位老师不像看上去那么聪明。我甚至都没想过，事实上他抛弃了他的学生自己先逃命去了。

克里斯汀作为我的妻子和生意伙伴，清楚地记得她比老板聪明的那个时刻。那一次，他们与一位难缠的客户正在开会，希望通过一项提案。客户这时转向克里斯汀的老板说：“我不得不说，这是我所见过的最详尽、最精心的报告。”因为克里斯汀恰巧坐在他旁边，该客户以为这报告全是克里斯汀的功劳，并说“谢谢”。接着，会后回到办公室时，老板告诉她说，后续材料最好和会上的标准保持一致，因为这也是客户对他的要求。她意识到老板误会客户的话了；老板本人虽然知道，但他不愿意承认。

卓越箴言

当你发现自己老板的真实面目时，很容易辞职不干。

卓越人士经常超越自己的老师、朋友、同事、兄弟姐妹、邻居和任何跟他们有关系的人。追求卓越的本性促使他们超越别人，除非身边的人：（a）也想超越他们；（b）或理解他们的意愿并做出调整。

但是，卓越人士有一点做得很好，如果和朋友的关系变得疏远了，他们会主动拉近朋友间的距离。他们铭记，并且尊重过去某段关系给他们带来的好处，能够始终对此心存感激。

何塞与鲍比

你知道何塞·穆里尼奥[1]的职业生涯是从做鲍比·罗布森爵士的小跟班起步的吗？他最开始是在葡萄牙里斯本竞技队为鲍比爵士做翻译的。当时鲍比爵士慧眼识珠，提拔何塞进入管理层工作。穆里尼奥一路追随罗布森，从里斯本竞技到波尔图，再到巴塞罗那。

但是，当罗布森给他提供了纽卡斯尔联队的助教席位时，他却回绝了，并拿起了本菲卡俱乐部主帅的教鞭。因为他已经超越了自己的老师。虽然我也很喜欢鲍比爵士，可你不能否认穆里尼奥作为教练取得的巨大成功。他在四个不同的国家都赢得过俱乐部的冠军，拿过两次欧洲冠军杯的冠军，被认为是近年世界足坛最成功的主教练之一。

他从罗布森那里学习，汲取养分。当自己羽翼丰满时，舍弃了一条更加平坦的人生道路，选择了继续开拓新的征程。穆里尼奥总是尊重鲍比·罗布森爵士并视其为偶像，他后来验证了这点。他把自己的2010年度（他与国际米兰赢得冠军杯那年）国际足联最佳教练奖杯捐献给了鲍比·罗布

1 何塞·穆里尼奥，当代足坛最成功的主帅之一，曾率波尔图俱乐部赢得两次葡超联赛冠军，并夺得欧洲联盟杯和欧洲冠军联赛冠军。2004年到2007年执教切尔西，带领切尔西赢得两次英超冠军、一次足总杯冠军和一次联赛杯冠军。他曾执教国际米兰并夺得意甲联赛冠军和2010年欧洲冠军杯冠军，在2012赛季率皇马夺得西甲冠军，由于战绩彪炳，穆里尼奥多次被国际足球历史和数据统计协会评为世界最佳教练，并于2010年荣膺首届FIFA年度最佳教练。2013年6月3日切尔西俱乐部官方消息称，穆里尼奥第二次被任命为切尔西主教练。

森基金会，该奖杯在那里最终以 26000 英镑的高价被拍卖。

我在想，如果穆里尼奥当初去纽卡做了一名助教，现在别人还会把他称做是“特殊的一个”吗？他还会赢得那个奖杯吗？

离开星工场

凯莉·米洛（世界著名流行乐女歌手）与斯托克、艾特金和沃特曼三人合作发行了很多单曲。这个三人组被认为是造星工场是有原因的：米洛与他们之前合作过的 13 首单曲都进入了英国流行歌曲排行榜的前十位。但是，当凯莉决定在 1992 年离开他们时，媒体、“乐界专家”甚至粉丝们都认为凯莉的歌唱事业快走到头了。之后的几年，好像他们的预言还挺准，凯莉选择单飞后，她的第一张专辑销量还马马虎虎，但远不及之前的成绩。凯莉当然也在钻研新的理念，也和很多其他艺术家和制作人合作。2000 年时，她发行了首张名为“spinning around”的单曲，在四十多个国家一举登上排行榜的冠军宝座。

最近，我在凯莉的巡回演唱会上跟皮特·沃特曼聊过。他说：“在凯莉的半数粉丝出生前，我就为她写歌了。天啊，她干得太棒了！”

卓越人士知道，在某一时刻他们会超越自己的老师，但是永远不会忘记他们。他们清楚，好老师永远是好老师，因为他们教会你思考。偶尔你会发现一个具有历史意义的时刻：老师变成了助手，你传授给他们的，跟当初你从他们那里学到的一样多。

卓越箴言

卓越人士清楚，在某一时刻他们会超越自己的老师，但他们会永远把老师放在心底。

师傅和弟子之间的关系不是因为他们的思维模式相同或者相反，而是因为他们的思维模式彼此互补。当你发现与自己互补的某人时，你永远不会超越他们——一百万人中只有这么一个互补对象。如果你真的找到了此人（或者你已经找到了），一定一定要珍惜。

如果你已经比老师优秀了，是时候该你继续前进了，你自己心里会很清楚。你会有一种无法抑制的渴望，去寻求新知识、新灵感和新经历。这个决定很难，你尊重并爱戴那位老师，却即将要与他道别。但是你知道时候到了，他们心里也会明白这点的。

第十六章

人才引擎



任何卓越人士都会非常重视发掘人才、鼓励人才和培养人才。

“人才可以用钱买到”是一种错误的说法。首先，没有那么多人才可买。其次，引用红色康乃馨酒店集团总经理乔纳森·拉吉特的名言：“哪里有需要，哪里就会有人才。”

卓越箴言

比起人才需要好公司，公司更需要好人才。

乔纳森·拉吉特是位乐于培养人才的卓越人士。只要有可能，他尽量从公司内部挖掘人才。在梅菲尔区切斯菲尔德酒店的大堂中，你能见到克里斯。他操着一口纯正的伦敦腔儿，就像一本伦敦百科全书一样无所不知，身上处处都散发着迷人的魅力。克里斯在该旅馆洗衣部工作时，老板乔纳森发现了他。“见到克里斯的30秒后，我就知道这个家伙不是一般人，”他告诉我说，“我总在寻觅人才，谁知道你会在哪儿找到宝贝呢？”

像很多卓越人士一样，乔纳森·拉吉特总在挖掘顶尖的人才，即使该

人才不为他工作也无所谓——人才愿意见证人才的成长。

人人都知道规划企业接班人的重要性，可很少有企业在这方面做得好。如果不培养人才，你的人才就会跑，这个道理人人都懂。因为人是会跳槽的。卓越人士明白这点，因此他们会专门投入时间来关注本机构的人才。

当然，这与那些妒贤嫉能的小人形成了鲜明对比。他们不但不培养人才，反而竭力遏制人才的发展，并一直把优秀人才踩在脚下。

几年前，我主持过某公司的领袖培养计划。这些计划大多都还不赖，其中有一个计划非常精彩。我们称其为人才引擎计划。

该计划的理念很简单。找到有天赋的人，把他们聚在一起，聘请最好的培训师、导师和讲师团队来对他们进行集中的强化培训。

该项目的典型步骤是这样的。

发掘人才

他们可能来自企业的任何角落，但多数时候，企业总是只考虑那些优秀的中层干部。

自我反省

下一阶段是记录他们的生活状况、工作状况、大致性格。我们使用一系列检测工具（效果有好有坏）来完成这个工作。最有趣的是，参与者们对自己的测试结果都很重视。

如何变得优秀

下一步，学员们与我一起完成一个名为“如何变得优秀”的全封闭培

训环节。我们非常刻苦，第一天从早上 9 点忙到午夜，第二天又从早上 9 点开始，到下午 6 点才结束。这两天高强度学习的目的是为了锻炼学员的思维可塑性和变通程度。这可以让他们摒弃成见，制订宏伟目标。

与导师面对面

在接下来的 90 天内，我们会为每个学员指派一位导师，并开展“一对一”指导。我们的导师都是大有来头。他们在各自领域中都大名鼎鼎，功成名就。有一家处于快速发展期的企业总经理需要指导，我们请他跟耐克公司前欧洲部财务经理结成一组。有一家新科技公司派过来两位优秀中层干部，我们安排了一位资深媒体专家做他们的导师。（其本人曾创办过一家电视台，并转手将其出售）。

三方检验

一些老板担心，他们把员工送到我们这儿，经过三个月的成长学习后，手下会跳槽或威胁到老板的地位。于是，我们让学员、赞助商（老板）和导师都融入到第一个培训模块中，这样就会杜绝此类结果的发生。我们会确保导师了解该公司的大环境：老板想要什么，学员需要什么。

指导环节

接下来，学员与各自的导师会彼此熟悉，并在接下来的 90 天内定期会面。在指导过程中，导师有时会非常直接。他们的指导能力都很强，可有时候我感觉有些导师可能缺乏一点情商，需要别人给他们提出建议。导师也是需要成长和提高的。

我们的办公大楼里有几个培训室，很多学员都在那里跟导师见面。我尤其喜欢在指导环节前后跟学员见面。有些人在培训时表现得很焦虑，但是看看他们的进步觉得非常有趣。一般来说，需要经过一段长时间的正确指导，学员们才能取得显著的进步。

我们很荣幸跟如此优秀的导师团队合作，也经常有人问我们是如何发掘他们的。事实上，伟大的培训师到处都是，很多人正等待着你的召唤。

专家讲习班

在 90 天的培训中我们还穿插了几个讲习班，内容包括领袖技巧、高级交际、时间管理和公众演讲。如果学员都在场，讲习班会对每项培训内容做进一步的拓展。

毕业仪式与交易中心

项目的最后一天还有一个毕业仪式，赞助商被邀请来聆听学员们对该项目的感想。我们还把该项目当成一次商业机遇，组织了一个交易中心活动，为学员之间、学员与客户之间搭建了一个商业交易平台。

在该商业交易平台建立之前，这个由企业中层干部组成的 40 人团队在一起相处了 90 天，彼此间没有发生什么实质的商业交易，也没怎么互相帮助，这件事情本身就很奇怪。可一旦他们开始做生意——哇噢，有位学员在那天当场就签下了一个百万英镑的大合同。

我讲这则轶事的原因在于：可能现在你的身边就有人才，他们或许是你的下属，也可能是同事，或是你的朋友。如果给予他们适当的关注、培训和动力，他们能够变得更加优秀。

卓越箴言

为什么不为优秀的员工制订一个人才计划呢？如果你现在不做，他们就很有可能参加别的公司的人才计划了。

我曾受聘于某公司，该公司拥有一些有天赋的员工。不幸的是，由于该公司管理不善，缺乏导向，最终问题一大堆。我当时跟公司总裁进言，说要做员工培训。我们都差点谈妥了，结果他甩了这么一句："培训结束后，他们如果跳槽怎么办？"

我不得不用那句老话反问他："如果你不培训他们，他们还待在公司混日子又怎么办？"

他又思考了两到三秒，最终还是拍板签字了。

他知道，企业的领导梯队里必须要有优秀的人才储备。企业接班人规划是卓越人士每天努力经营的工作。从长远来看，它不但更节约成本，减少给企业带来的阵痛，而且毫无疑问，这是最正确的选择。

卓越箴言

企业接班人规划是卓越的领袖每天都在努力经营的工作。

第十七章

领导者的卓越特质



写这一章时，我感觉像是去听布鲁斯·斯普林斯汀[1]的音乐会：你永远不知道它什么时候该收场。因为需要涵盖的内容太多，我只能挑选一些精华来说明卓越人士如何展示优秀的领导艺术。他们优秀的领导才能与卓越的人格经常相辅相成。卓越人士并不一定是天生的领导者，但伟大的领导者肯定都是卓越人士。

市面上关于领导艺术的书籍多如牛毛，学术界关于领导风格的理论更是百家争鸣。你可以去参加一个为期 3 天的封闭式培训，评估一下自己的领导风格，然后回到公司宣布："鄙人是带有'温顺熊猫倾向'的'拉布拉多犬'类型。"学会了这个新技巧，你就能解释，为什么公司里那些带有"烦躁斗鸡倾向"的"藏獒"们看你不顺眼了。当然！我用这些比喻来开个玩笑。多数领导风格的"类型标签"都很形象生动、风趣幽默，卓越

1 布鲁斯·斯普林斯汀，绰号"老大"，美国歌手，词曲作者。他的东大街乐队（the E.Street Band）是美国最著名的摇滚乐队之一。曾获得20多个奖项，包括格莱美奖、两项金球奖和奥斯卡奖。在全球范围内拥有强大的乐迷基础。他在全球范围内售出超过1.2亿张唱片。2009年被授予肯尼迪中心荣誉奖，并于同年在福布斯百位名人排行榜中位列第六。

的领导们只是不把它们挂在嘴上而已。接下来，让我们近距离地观察一下卓越领袖出类拔萃的处事方式吧。

约翰·艾略特是一位卓越的领导者。他创建了自己的公司 Ebac，经营了四十几年，然后……把公司送给了别人。Ebac 可不是一家小卖铺，据保守估算，它的市值至少也有 3000 万英镑。他本可以卖掉它，或让自己的女儿们继承（她们当时与他的妻子玛格丽特都在该公司任职）；他本来也可以剥离资产，把生产制造环节挪到中国去，让自己狠狠再捞上一笔。但他没有。相反，他把该公司全权托付给了一家基金会打理。前提是，在移交过后，该基金会要保证：该公司永远不会被转卖或外迁到别处，并且所有收益都要用于自身进一步的投资中。

在约翰心里最重要的是，他想保证 200 多名当地员工不会丢掉饭碗。他知道转让公司是实现这个的最好方式。

> **卓越箴言**
>
> 你舍得把市值 3000 万英镑的公司拱手送人吗?

这不是约翰第一次做这种事了。他是登上英国电视台第四频道“秘密百万富翁”节目的第一位嘉宾。当年我在基金会做募集人时，收到的最大一笔善款就来自约翰，而且他还资助过很多慈善机构和地区组织。我写这些并不是为他歌功颂德；他不愿意出风头，而且我知道他是我的读者，他肯定能看到。我想借约翰的例子说明：他的行为诠释了卓越人士领导艺术的精华——无私。

当卓越人士做领导的时候，他们把麾下的员工放在首位。这后半句听起来像是任何领导都会的说辞，可大多数领导却在这个最根本的无私环节上做得很差。

以下是卓越领袖身上具备的关键素质。

人才培养意识

在发掘人才与培养人才上，卓越的领导者像机敏的猎豹一样时刻保持专注。他们总在不断地挖掘人才，寻找培养人才的方法。无论是为属下寻找能够拓展能力的项目，还是寻找能够激发他们工作动力的导师和培训师，或赋予员工足够的空间来承担风险并从中获益，卓越的领导者永远把员工放在心中。

企业目标

领导者就像军师，指点江山运筹帷幄；经理人好比大将，披荆斩棘赴汤蹈火。确定企业的发展方向，并传递给每位员工，让他们深信不疑，这是卓越领袖最与众不同的天赋之一。

当史蒂夫·沃克尔继任 AmicusHorizon 公司总裁一职时，他接手的是一个典型的烂摊子：英格兰东南部一家濒临倒闭的房产公司。2009 年，史蒂夫给员工讲解了公司的远景规划，他在公开场合重申了多次直到所有人都明白了。他们的努力目标是：进入《星期日泰晤士报》（*Sunday Times*）百强公司榜；拿到最高外检评级；在房产行业实现关键业绩指数（Key Performance Indicators，KPIs）排名第一。他决定在三年内实现所有目标。告诉你这个挑战有多大，如果你打赌他们能完成的话，成功概率是 1:10 000——几乎是天方夜谭。

但是，因为每个人都理解了该目标，清楚了自己的责任，所以公司里的每个会议、每个决定和每次交易都开始围绕该目标很快地展开。实际上，这些目标就是公司文化的组成部分。

卓越箴言

当企业的目标与文化结为一体时，它们将所向披靡。

2012 年时，AmicusHorizon 公司冲进了十强企业排行榜，位列第九（首次参评便入围）；在所有企业中外检得分最高（包括赢得一系列奖项，诸如金标人才投资奖和欧洲年度小型呼叫中心奖）；而且在本书撰稿阶段，他们差一点就拿到房产行业 KPIs 最高指数了——我确信他们肯定会实现该目标。

倾听

卓越人士比他人更善于倾听，他们不但能听懂他人说什么，还能听出别人的言外之意。他们比别人更专注，更进入状态，所以能把简单的一次沟通转变成一个“胜负手”时刻。有时他们的交流对象不会明说自己有困难，但卓越人士听得出来；人们不会公开表明自己对某事无能为力，但卓越人士能听得出来；人们为了顾及老板的面子不会承认哪里出了问题，但卓越人士能感觉得出来。他们倾听不止用耳，同样用心。

口才

你是否愿意为老板上刀山下油锅呢？你是否也曾打肿脸充胖子，咬牙接受工作呢？只因老板说过一句话，那时他 / 她说了什么呢？伟大的领导者能综合运用激将法与个人魅力，让别人为他上天入地、赴汤蹈火。

卓越人士的言语魅力在于：清楚和直接。不是说生硬粗鲁，而是说清楚易懂。因为他们有强大口才的辅佐，再加上明确的目标与坦率的价值观，所以每次老板登高一呼，下属就会群起响应，指哪儿打哪儿。

足智多谋

你从前玩过拼字游戏[1]吗？克里斯汀和我经常玩。它有利于锻炼思维，提高词汇量和谋略。那么你认为我赢的秘诀是什么？是的，非常正确，是我的技巧、智商和杰出的小手段。你认为我输的原因又是什么？对！拼字能力差。如果我当时选了别的字母、更多的元音或者把字母 U 跟 Q 配对的话，我就赢了。

这听起来耳熟？我也曾听过领导者抱怨说，如果他们有一个更好的团队，他们就可以做出更大的业绩。事实是，伟大的领导者会挖掘每个团队成员的最大潜力。他们能把人的习惯当成资源加以利用，他们能把一个临时工变成业绩冠军，他们能从最不起眼的基层提拔人才。他善利用老员工的经验，调动新员工的激情。

卓越的领导从不抱怨自己手中的牌，即使他们接手的是别人留下来的一盘散沙。团队内部的管理与协作是他们的分内职责，仅此而已。在拼字游戏里，你可以选择放弃出牌，或者把手中的烂牌换掉。

卓越箴言

拼字游戏的高手很少换牌；他们会努力打好手中牌，同时计划好下一步。同理，伟大的领导者会好好利用自己手上的资源。

1 拼字游戏（Scrabble）是西方流行的英语文字图版游戏，在一块15×15方格的图版上，2～4名参加者拼出词汇而得分。词汇以填字游戏的方式横竖列出，并必须收录在普通词典里。不同字母有不同分数，是根据在标准书写英语中出现频率订定，如经常出现的E和O只值1分，但不常用的Q和Z则值10分。图版上有不同颜色的格子，参加者可从中获得额外分数。游戏所需材料：一个游戏版，一百个游戏字卡，四个字卡尺和一个字卡袋。

智力

我的朋友狄力普·穆可加写过一本畅销书——《智力冲浪》。我打赌你也希望自己能写出这样一本书。人们经常将智力误解为知识，可我认为：智力是人们处理知识的能力。无论某人知识多么渊博，只要与智力相结合，他的知识将呈几何级数增长。卓越的领导者明白这个道理，因此他们会提出更犀利的问题，善于利用头脑风暴，并敞开心扉迎接新事物。而最重要的是，在别人眼中无所不知的他们，依然保持着一颗好学之心。

情商

能够真正理解并驾驭自己的情绪，这可是门本事。能够读懂别人的情绪就更了不起了。卓越的领导者更上一层楼，他们能察言观色并充分调动他人的情绪，从而激发他人的潜力，进而取得更大的成就。这种能力的厉害之处在于，能注意到别人情绪中的蛛丝马迹：某人不是不感兴趣而是无聊；某人不是害臊而是后悔。如果这项技能运用得当的话，领导者可以与任何人产生情感共鸣。他们掌握了激发、鼓励属下的精髓，员工们自然会追随他们。

道德天平

卓越的领导者不但办事能力强，心里也有一杆秤。我认为每个人心中都有一杆道德秤。做一位永远公平公正的领导是很难的，但卓越的领导者做每一件事时都会以道德为准绳。

卓越箴言

如果别人都说你的道德天平不准。你会动摇吗?

共鸣

共鸣是超越了同情心的心理状态，大多数卓越人士都深谙此道。好领导与一般领导的区别在于，前者能与他人真正地产生共鸣——感受他们的痛苦，建立情感纽带并真正理解他们。

激励

如果我现在问你，明年你想选谁做你的上司，你会在脑中想起谁的名字？你肯定不想找个无聊的家伙。多数人想要一位能激励他们、发掘他们潜力的老板；一位能鼓励并支持员工成长的老板。如果你当不上大老板，你能做团队领导吗？想知道答案的话，请先考虑这个简单问题：你能不能激励身边的人？

主人翁意识

卓越人士非常重视手中的资源。我的故乡是个名叫德尔福巷的小村子，我家对面就有座教堂。教堂里有六位管事，他们的工作就是确保教堂不要坍塌并保护里面的资源（从赞美诗集到供暖系统），定期打扫并做适当的维护。管事们对工作的态度很认真，定期开展工会会议，清扫地面，甚至还把教室扩建了。重点是，他们照看的财产并不属于他们个人。

卓越箴言

你的主人翁意识如何？你是否爱护公司的资源，珍惜他人的时间，保护客户的资金，信守家庭的承诺，关爱周边的环境；是否在其他方面也同样克己奉公、尽职尽责呢？

平等

与其独领风骚出风头，卓越人士更愿意与人分享，低调做人。他们会创造完美的伙伴关系，使双方都满意，并让这种共存的关系持续很多年。把这跟独裁式领导对比一下，独裁者总认为自己必须站在第一排，拼命都要赢，做最拉风的那个人。

老师

最后，卓越的领导者乐于分享并传授自己的经验，他们不希望空有一身本领却烂在肚中。卓越的领导者最高兴的就是，发现好学的人才，传授技艺给他们，并看到自己的学生如虎添翼、如鱼得水。

卓越箴言

卓越人士乐善好施——对知识尤其如此。

优秀领导者的卓越特质我就总结这么多。我知道你肯定能补充更多条。在你我的总结中，有哪些特质是你现在具备的呢？在接下来的 90 天内，如果你只能选择其中一条来提高的话，你会选哪一条？好，那还等什么呢？现在就开始吧。

第十八章

不会误导的魔法



在 20 世纪 90 年代，我曾是纽卡斯尔泰恩魔术界的一员。通常人们会问，进这个圈子需要准备什么。答案是—— 15 分钟试演 + 评委团一致通过。接着你去交会费，然后领到一条紫红色会员领带。当然了，没有人是奔着那条领带来的；我们想要的是魔术表演的秘诀而已。

对我来说，会员制的最大好处是能听讲座。这些可都是非同一般的大场面，著名的魔术师们先上台表演，然后再传授他们魔法的秘诀。下课以后，我还能捡个大便宜，买到他们打折的课堂笔记和别的魔术窍门。

我属于“剁手型”，只要看上什么东西，就一定得花钱买到手。我当时相信，只要买下魔术课程把规则学会，我就能变得跟大魔术师一样厉害。可事实完全不是那么回事儿。

在生活中，我先掏钱买下魔术课程，没有阅读说明书就一股脑儿地扎进套路中演练。然后我变得异常苦恼，再回过头去阅读说明书并尽快掌握魔术的基本原理与套路。接下来，我再抓几个不情愿的家人和朋友过来，在他们面前上演“见证奇迹的时刻”。观众反应不一，有些会给点面子，

找时机用“哇噢!”或“啊!”来满足我的虚荣心。到我妻子克里斯汀这儿就是一顿的批评了。她通常的台词是：“这玩意儿花多少钱买的?”后面紧跟着另外一句，“这是抢钱吗?”

在入会一年后，我答应帮一些朋友在他们的儿童聚会上表演，偶尔我也在酒吧里秀一下纸牌戏法。我曾一直认为自己的表演还算不赖，直到我听了一位魔术师的讲座才觉得自己的表演真是小儿科，他的名字叫迈克尔·阿玛尔。

迈克尔·阿玛尔表演了几个绝妙的魔术，然后花了两个小时来解释他魔术背后的心理学因素：为什么起作用，魔力究竟源于何处和最重要的一步——在每个表演环节的背后，观众的感想如何。他不想让观众们感觉受到了愚弄，他希望他们被他的表演所吸引。他有几次都提到了这点：他的魔术误导成分少，娱乐因素多。

在会后，我请他给我点建议，让我能跟他一样厉害。他问我在公众场合多久表演一次，我说每月一次。他只说了一句：“那就至少每周一次吧。”

卓越箴言

熟能生巧。

我买了他的书，但这次我把魔术部分跳过，只读了他关于魔术理念的那部分。我当时下定决心，每周至少表演四个小时。作为儿童健康慈善会的一名专业基金募集人，我经常被邀请参加学校集会。我在当地女子大学（和其他各种团体或社团上）演讲，并在不同的商业场合做简短发言，因此我有一批固定的观众群。我把魔术练习融入到每日的工作中。

虽然这很难，可这好比武林大侠出山前的闭关修炼。重点不在于魔术本身，而是在于观众。在艰苦的练习中，我学会了如何打动耳聋眼花的老太太，和不谙世事的 3 岁小孩儿，这让我极大提升了自己的表演功力。

这也让我对卓越人士有了全新的认识。他们知之却有所不为，做事张弛有度。他们拥有化腐朽为神奇的能力。这些习惯一旦养成，完全可以触

类旁通应用到其他任何领域中去，不管是制造业还是服务业、医疗卫生行业还是信息产业。

我后来经常翻阅阿玛尔的书，复习他的表演笔记，不断加深自己对魔术表演的理解，深入研究魔术背后的心理学。后来，我赢得了几项魔术比赛的冠军，甚至曾考虑过当一名职业魔术师。

现在，我也非常喜欢回忆那段日子。因为在那时候，我能将所学到的全部知识迅速应用于实践，并收到立竿见影的效果。

> 卓越箴言
>
> 当卓越人士上台表演时，就是见证奇迹的时刻。

以下就是奇迹背后的秘诀，我同时做了几个比喻。

练习

马尔科姆·格拉德威尔[1]说过，人们需要投入1万个小时才能成为某领域的专家，那意味着每天10个小时、连续3年都持之以恒地做某事。伟大的魔术师、演员、领袖和艺术家们都付出了艰辛的努力。你认为自己需要在哪里努力一下？你的1万小时会花在哪里？你怎么能知道自己已经“修炼成功”了呢？

小道具的使用

通常魔术师会使用一些能以假乱真的小道具。我曾花30英镑买了一

1 马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm T. Gladwell），1963年9月3日出生于英格兰，英裔加拿大人，身兼记者、畅销书作者和演讲家，“加拿大总督功勋奖”获得者，1996年开始并一直担任《纽约客》特约撰稿人。至今出版过4本图书及其“新闻稿精选集”，他出版的所有图书均位列《纽约时报》畅销榜。

枚特殊的 1 英镑硬币。这枚硬币做得太像了，即使你把它放在眼前，也会觉得它跟真的硬币一模一样。事实上，在某个礼拜天上午，我不小心把它扔进了教堂的捐款箱里。当时我都没意识到，因为它做得太真了。我不知道哪种情况更糟一些：是我不小心把它捐了，还是在魔术表演当中突然发现道具没了。

卓越人士永远都在利用道具，从提词器（当你知道很多著名歌唱家和艺术家都使用自动提词器的时候你会感到惊讶的）到图片处理，从时间管理技术到能为人们出行提供便利的小装置。好道具的妙处是：你意识不到它是道具。卓越人士能优雅地把道具融入到生活中去。

> **卓越箴言**
>
> 正确的道具，人们经常使用，却很少引起注意。

读心术

魔术师不是真会读懂人心，而是他们通过把戏、设备和巧妙的操控来让观众觉得自己被吃透了。但是卓越者能够读心吗？是的。他们很可能会走进人的心灵深处，然后发现对方隐藏的想法。

你也能这么做。这包括提出恰当的问题，注意对方的反应，做好随机应变的准备，然后“即兴发挥”。

卓越人士能发现别人忽略的细节。有个故事是关于比尔·盖茨的，他有次跟 IBM 公司洽谈 DOS 操作系统的应用问题。在双方扯皮的两天后，周五下午比尔·盖茨取得了突破。他知道，IBM 首脑们从开始看表的那一刻起，这次谈判他就赢定了。当时已经是下午四点三刻了，盖茨本来打算整个周末都要坐在谈判桌前的。

像魔术师和喜剧演员们一样，所有的舞台表演者们都知道如何揣摩观

众。他们知道如何吊你的胃口，什么时候恰到好处，什么时候最后抖包袱。

近景魔术

魔术师们非常喜欢表演近景魔术，这是一种亲密、私人的表演形式。当表演达到最佳效果时，大师们会想方设法让魔术在某位观众的手中展现。这就让该观众成为明星，而别的观众就像亲身体验到这个魔术一般。卓越人士也会这么干。他们会让别人觉得与众不同，会让别人觉得他们身上也有魔力。而总想出风头、让观众欢呼的魔术师经常也是演砸锅的那个人，迟早会被轰下台。

> **卓越箴言**
>
> 伟大的近景魔术师很少让观众给他鼓掌，他们更喜欢观众给志愿者喝彩。

表演

伟大的魔术师都是演技派——卓越人士也是。无论自己有什么苦衷或者难题，他们都会努力奉上最棒的表演。碧翠丝·托尔曼是红色康乃馨酒店集团的创始人，她经常鼓舞员工热情地工作，就跟表演一样，“该你们上台了，来吧——尽情表演。”

让观众意犹未尽

魔术师和卓越人士永远会让你感觉意犹未尽……

第十九章

承诺的代价



比起其他任何资源，卓越人士最看重的是时间。但是，他们对时间的看法和管理方式却因人而异。在本书写作过程中，我有幸通过访谈方式结识了大批优秀人士，他们大多都是事务缠身的大忙人。有一次，我需要提前两个月预约才能采访——依此看他们的繁忙程度可见一斑。

很多卓越人士都有一个显著特质：他们能成功地完成大量貌似毫无头绪的工作。他们跟你我一样，每天只有 24 小时，但他们却能轻而易举地做出更多成就。当然也会有特例，艺术和创作领域属于例外，不在本书的讨论范畴。

承诺的代价有多大

你知道每次自己应允别人时要付出多少代价吗？人们总天真地认为，如果拒绝别人的话，他们要么会错过一次机会，要么就显得唐突。卓越人

士知道承诺背后的代价，因此他们在说“Yes”前总是特别小心。

让我们假设个场景。你很忙，本来就有一堆工作，老板火上浇油，让你在日程表上再加个任务。你不能推掉身上的任何工作，那么你要放弃什么？家人？健康？朋友？休息时间？总之必须舍弃一点什么，所以你选择牺牲一点与家人相处的时间——那会招致一些不满，但你能搞定。除此以外，你的现有工作也会受到影响，但还好，你加把劲儿应该应付得来。几天后，你发现自己把某工作忘到了脑后。你并没有把这次的疏漏跟老板的承诺扯上关系，可回家时你依旧一肚子怨气。虽不想让事情变成这样，可负面情绪依然笼罩着你。这时，某位好友或家人不合时宜地问你，一周前你答应我的事办得怎样了？砰！导火线顿时引爆了你这颗火药桶，他们被吓得呆若木鸡。“啊？！你知道我现在多忙吗？！我早受够了。你那个活儿我没空做，你能不能不跟我啰唆！”

你知道问题出在哪儿吗？就是你在需要摇头说“No”的时候点头说了“Yes”。

卓越人士对家人说“行”，对别人说“不”。我不是说让机遇从手中溜走，而是说人应该选择性地抓住机遇。那么，人生中哪些机遇比较重要呢？请参考第 4 章——生活价值观。

你认为苹果公司生产了几种商品？你现在就去他们官网上浏览一圈，再看看他们到底卖什么（PS：现在是 2012 年 3 月）……好，你回来了。我只花了 30 秒，答案是 6 种。是的，不算其他型号的变化，一般来说苹果只专注生产 6 种产品。给你提个问题。苹果公司“本能够”生产多少种产品？你现在知道苹果公司懂得经常对诱惑说“不”了吧？

卓越人士非常擅长规划人生的优先次序。他们不需要烦琐的程式、图表或者体系，他们只知道每天怎么安排时间才最合理。而我嘛，就不得不依赖一些方法了。有些方法还挺有成效。其中有一条看似简单却非常绝妙，那是我的看家宝。

卓越箴言

每晚睡前，写下次日必须做的五件头等大事，第二天按计划做。就是这样。

你不要被它的简单欺骗了，这并不是“待办”事项清单，而是“必办”事项清单。注意：这也并非是全部事项的清单，仅仅是五件头等大事。该清单不是在早上写的，因为那时人们会面临一大堆令人分心的事情；这是每晚睡前写下的，因为大脑能在睡眠时消化吸收并思考对策。只选五件大事，做起来会更容易。我会问自己，“这件事属于我的五件头等大事之一吗？”是＝去做，不是＝边儿去。

虽然简单，但却非常、非常的有效。

卓越人士另外一项出众的技能是委派工作的能力。本书所研究过的人士之中，有几位的职业生涯是从小公司起步，后来都发展成几千人的大企业。有几位是娱乐圈、体育界和艺术界的大明星。这些最顶尖的成功人士都是委派工作方面的大师级人物。

卓越箴言

设想一下：如何把自己不愿意干的工作都推给别人做？现在这就是目标。

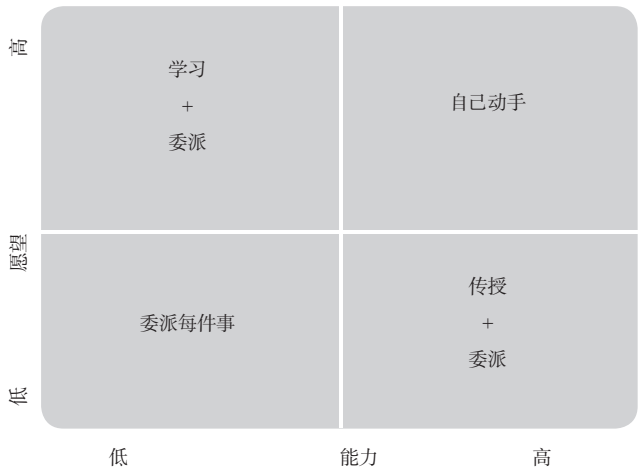
我曾咨询过女儿，问她对时间管理和工作布置有什么看法（让19岁的年轻人回答任何问题都会有惊喜），接下来她提出几个相当精彩的观点。首先，她把生活中的决策比作在家收快递。想象一下，你家门口堆了六个包裹：两份账单，一份订阅杂志，一个写着你中了5000英镑大奖的亮彩色信封（可你只有现在行动才拿得到！），一份是挂号邮政包裹，最后一张贴有新邮票的信封，上面的字体很工整，地址是来自一位很久未联系的老

朋友。你会先拆开哪个。为什么？哪个你压根就不会拆开？如果你现在只能拆一个，其他要明天或下周拆，你会选哪个？

这个简单的比喻能帮助你更好地理解自己，到底是基于情感、紧急程度、重要性还是贪心来下决定。本书不是脑筋急转弯，所以在书的背面你找不到答案；请花几秒钟想一想，你在分配个人时间背后的动机是什么。

当谈到指派工作时，我女儿的看法是：多数人不愿放手的原因是，他们都非常喜欢完成某个工作带来的意义或者荣耀。这又涵盖了两项潜在的可能：你虽胜任却不愿完成的工作和你虽想做却无能为力的工作。她继续解释说："我讨厌去倒垃圾，因此我会很高兴把这活儿推给别人干。同时，我虽喜欢驾驶飞机的感觉，可我敢打赌，乘客们会因为我把这活儿委派给专业飞行员干而大松一口气。"在我们闲聊后，我感觉头脑中浮现出这样一幅网格图。

愿望—能力网格图



图表说明了一切。

低愿望低能力区域

很简单，直接甩掉。对于这块的事情尽量指派别人来做。“耍太极”的招数有很多，这里就不多说了；我想表明一点，有效地委派工作是每位卓越人士都具备的共同素质。

高愿望高能力区域

自己去做，何乐而不为呢？多数情况下，完成简单而又愉悦的工作最让人高兴。下面这两块区域越来越有趣了。

高能力低愿望区域

这时，若想要把工作委派出去，你不得不花点时间去培训手下，让委托对象准确了解你的要求。你要把这当成一种时间的投资，而不是时间的浪费。是的，这有点让人感到沮丧，如果你亲自动手效率会更高。你必须摒弃这些“低愿望”的工作，把注意力集中到更多重要任务中去。

最后，高愿望低能力区域

这一次又需要时间的投资，可你的角色变成了被培训者。尽可能对该领域内工作加深了解。不求自己能完全独立地完成该工作，可至少日后在处理该工作时，你可以把握分寸。过去几年里，我的很多重要项目都涉及视频录制的工作。最初我会聘请一个专业摄制小组来全权负责该工作。我虽对于拍摄不是很感兴趣，但是我喜欢观摩影片的后期剪辑工作。问题是，因为我一没技术二没工夫，所以无法接受自己将大把时间浪费在剪辑视频上。

我最近重新考虑了这件事，然后报名参加了一个一对一的专业视频剪辑培训班。现在我完全可以独立剪辑影片了。而且，即使我自己没时间，我也能更好地与剪辑人员沟通，这样一来，到项目中期时，我便能够接手剪辑工作。最重要的一点是——我爱干这活儿！

卓越箴言

卓越人士会挤出时间来管理时间。

对于卓越人士而言，时间不是天上掉馅饼，他们不会耗尽时间，当然也不会浪费时间。你可以读到很多有关时间管理方面的书籍，我也曾写过一本能《保证你每天节省一小时》的书。可这一切的前提是，你要从一开始就坚信："我有能力支配时间"，这样才能确保有朝一日时间能够造就你。

第二十章

切忌凡事想当然



卓越人士质疑一切。这不是说他们疑神疑鬼，而是说他们的求知欲更强。卓越人士十分依赖信息，所以他们总会对数据、信息、人，甚至一切都提出疑问。

我的朋友阿莱克斯是个人物。几年前他和妻子安妮把公司卖了，觉得是时候放缓生活节奏轻松一下了。问题是，六周后阿莱克斯就厌烦了，然后他开始寻求新的挑战。虽然他之前做的是药学药剂供应这一行，可最后他买了一家玻璃工厂。上任第一天，他绕着工厂转悠，跟员工聊天，问问题。他想了解下属的工作和他们对于改善现状的需求和想法。第二天，他重复了同样的工作，跟同一批人又聊了一回。周三的时候，他围着工厂又转了一圈。当时，他正在跟制造车间的一名员工聊天，问他这周过得如何之类的话。那伙计突然问他："等一下，你到底为什么问我这些？"

阿莱克斯被问得有点措手不及。

"好吧，您来这儿三天了。您每天都找我们谈话，您三天问的问题比我之前的老板一年问的都多！"

毫无疑问，阿莱克斯后来让这家公司扭转了颓势。在几个月之内，他

们不但扭亏为盈，还大赚了一笔。这条咸鱼之所以翻身，其根本原因就在于他质疑每件事的必要性。

> **卓越箴言**
>
> 质疑不是鸡蛋里挑骨头，而是精益求精的代名词。

卓越人士的好奇心有时候会引起身边人的反感。因为追求精益求精，所以他们喜欢刨根问底。而更加智慧的卓越人士会非常讲究策略和手段。

我肯定，你在有些时候感觉自己像是被拷问的犯人。你感觉尊严受到了侵犯，因此言语躲闪、极力回避。你开始怀疑对方问问题的动机，回家后依旧疑心重重。有时候虽然别人也问了你，可你却感觉很舒服，你乐于给出回馈并主动提供额外的补充。

那为什么有些人让我们感觉春风拂面，而有些人让我们感觉如坐针毡呢？

对于卓越人士来说，他问问题的出发点最重要。如果出发点是好的，就总会得到最好的反馈。让我们回到阿莱克斯的例子上。当他接手那家玻璃厂时，他的首要目标是让该工厂取得成功。利润只是企业成功的彩头而已。阿莱克斯对人很热情，他真心想知道员工努力工作背后的动机是什么。

现在让我们假设一下，阿莱克斯有个双胞胎弟弟。他只对钱感兴趣，他的最大目的是让工厂开足马力并削减成本。他想监视每个人，如果不愿意加班加点，就立马让他们卷铺盖走人。他最终会有什么下场呢？

以下是你每次提问前需要考虑的五个问题。

1．我真正需要知道什么？需要知道和想要知道是两码事，有时过度的好奇心反而会阻碍我们得到真正有用的信息。

2．对方能得到什么好处？好的提问是双向的。你能给他们什么？找出他们的需求，如果可能的话，尽一切所能满足他们。

3．聆听。这里指的是用心聆听。我们都会犯这样的错误：经常在想

自己下一步要说什么，而不是认真听别人在说什么。

4．把后续问题的重点放在人身上而不是事情上。比方说，不要简单地问“为什么？”要问“你为什么会这么做？”“你会做什么？”“你会怎么做……”等。

5．把握好分寸。如果你总是疯狂刷卡，总有把卡刷爆的一天。卓越人士知道何时停顿，何时继续；更重要的是，何时全身而退。

卓越箴言

质疑他人很好，你会迅速地学到很多。但是，卓越人士也善于自我挑战。

当多数人挑战自我时，他们会把这种行为与自我怀疑混为一谈。卓越人士挑战自己是为了增强自信。这种细微的转变却能带来巨大的成效。

卓越人士希望事情朝着好的方向发展，因此他们会对自己提出以下问题。

这事需要做吗？我喜欢这个问题。这是一个关于时间管理的基本问题，后面总会伴随着另外一个问题，“如果是的话，需要由我来办吗？”并用另一问题收尾，“如果不需要，谁能替我做这事？”

为什么？一个为什么通常会连着另一个，甚至后面跟着更多的为什么。卓越人士总是问为什么，因为他们想要简化自己的生活，而不是把生活复杂化。他们能透过层层现象直达问题的本质，一切都始于这个问题——“为什么？”

这到底是什么意思？卓越人士并非怀疑自己收到的信息，而是他们的直觉认为，事物的内在远比表象更加深刻。卓越人士很少直来直去地问问题，而是通过一些更加委婉、更有意义的问题，来揭开真理的神秘面纱。

怎样才能做得更好？卓越人士并非对现状不满，他们仅是渴望，让一切变得更美好！

应该把谁请进来？因为他们拥有便捷的人际网络，所以卓越人士总是问，需要把谁纳入项目或决策层才能更好地完成工作。

如果你想了解卓越人士问自己的更多问题，请参考第八章——“问出好问题”。

提出优秀的问题并保持好奇心是一种天赋，而真正的天赋是掌握提问的火候。卓越人士不但知道何时开口，最重要的是懂得何时住口。

第二十一章

卓越的决策能力



卓越人士的关键素质之一就是他们的决策能力。只要他们下定决心，即使做出错误决定也在所不惜，正是这种雷厉风行的能力使得他们与众不同。

卓越箴言

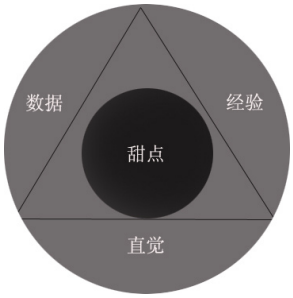
谈到决策，正是卓越人士的决策力与执行力让他们与众不同。

对很多人来说，下决定是个苦差事。他们宁可先想一想，找点理由能躲就躲。而卓越人士（看上去）不需要这样。但是，当我们深入研究他们的决策过程时会发现，该过程虽然很迅捷，但也存在某种规律。关键因素一般都会被首先考虑，如果所有关键因素都齐备，那么决定就会出台。因为卓越人士能迅速处理关键因素，所以他们的决策过程才能看起来轻而易举。

好消息是，我们普通人也能学会这个过程，并利用它提高自己的决策能力。

而这里的关键要素有三条：数据、经验和直觉。

这三条要素如果齐备，人们就能迅速地做出决策。



数据

从表面上看，数据貌似是三大要素中对决策影响最大的一个环节。实际上，过多的数据会减缓决策的进程。

分析瘫痪

当你接纳并考虑过多信息时，你就会发生分析瘫痪。你会坐等所有数据都齐备，否则就无法得出结论。可问题是，人们永远无法得到所有数据。卓越人士不但知道这点，他们还知道自己并不需要全部数据——仅需要正确的。他们的决策模式是，保证自己在恰当时刻，以正确方式得到所需信息。

只需对生活中的数据提三个问题，你也能做到这点。

1．我需要这个数据吗？如果不，无视该信息。

2．这些数据足够了吗？如果不够，寻找更多的数据。其实只要开口问，周边的人就会给予你慷慨的帮助。

3．这项数据如何能提高？是表达方式不对？还是数据源值得商榷？如果需要的话，你就应该核查一下数据本身和数据源。

经验

“我没有经验！”这是懦夫为自己的不作为所找的借口。伟大的决策者利用一个精彩的“80% 法则”避免了这个借口。他们一般会这样思考，“现在的局势跟我过去的其他经历是否有相似的地方？”如果相似度接近 80%，你就可以放手去做了。

我过去经营过一家会展管理公司。在公司起步阶段，我们竞标参与了一次有 2500 名代表参加的大会的组织工作。可在那之前，我们组织过的最大规模的会展只有 200 人。团队中一位同事建议我小心行事，说这次工作要比从前的复杂十倍。才怪！我知道该工作的 80% 跟我们之前成功举办过的活动完全吻合。我们都是业务精通的行家里手，因此 2500 这个数字根本不成问题。我其实猜对了一半——我们能胜任该工作，但是如果说这次工作轻而易举，那我肯定是有点吹牛了。可是，一旦我们成功地举办了这次大型会展，我们很显然已经有能力举办更大规模的活动。自那以后，会展规模就再也不是个问题了。

下面的卓越箴言能帮助你不需要“万事俱备”就能做决策。

卓越箴言

经验匮乏可能导致决策不力；
决策不力会让人得到更多经验；
更多经验有利于更好的决策；
更好的决策通向更大的成功。

直觉

比起另外两个因素，我想在这一条上多费点口舌。从第一章你就能看

出，我是非常推崇直觉的。因为直觉是匪夷所思的，这一章会有更多关于这方面的信息。它总是对的。甚至当你认为它出错时，最终它还会证明自己是对的！你的问题不是自己的直觉不够好，而是你不知道如何才能听从直觉的指挥。

卓越人士知道如何倾听自己的直觉，如何利用直觉来帮助他们迅速精准地做出决定。

直觉的有趣之处在于，只有在你出状况和违背它时，你才能意识到它的存在。“我知道我本应该拒绝他的。”“如果我选择打电话而不是发电子邮件的话，这件事我就能搞定了。”“曾经有份美好的爱情摆在面前，我却没有珍惜；如果上天再给我一次机会，我真希望自己当时能要她的电话。”我肯定这些场景你都很熟悉。当真正遵从直觉办事，事情也很顺利时（听直觉的没错，事情当然顺利），你很少会把自己的成功与直觉挂钩，你只是庆幸一切都太顺利了。

培养更佳直觉的第一步：无论是处理芝麻绿豆的小事，还是面临人生的大是大非，回忆一下自己曾何时使用过直觉，并取得过什么效果。在接下来的 24 小时内，让我们做个小练习，用很多小问题来问自己。“我该喝茶还是喝咖啡？”“我该看电视还是读本书呢？”“我该跟朋友出去还是待在家里？”你提出问题后，听听你的直觉怎么说。它就在那儿，干净利落，对答如流。

接下来的 7 天内，请不要说这句话，“我不知道。”你真的知道！问问你的直觉，然后听它的。可能你会得到一个简单的“yes”或“no”，或是一个模糊的预感。无论如何，遵从直觉给你下达的任何指示。每隔几小时就花点时间回味一下你依照直觉所做的决定，那些决定效果如何。这种心理训练对培养你的洞察力与决策技巧大有裨益。

卓越箴言

你很快会发现：直觉永远都是对的。

另外一个培养直觉的方式是问“如果”之类的问题。我肯定你对这个简单的概念并不陌生，这是头脑风暴式研讨的常用手段。“如果钱不成问题呢？”“如果我们的效率提升十倍呢？”“如果我们把公司开在中国呢？”

这种开门见山式的问题能可以来锻炼直觉。我们不需要绞尽脑汁想太多的“如果”，就想些简单点的，例如：“如果我们等上一周会怎样？”“如果我们九折促销会如何？”“如果我不吃中饭就去健身呢？”该方法的意义在于，你在提问后立刻听从自己直觉行事。

迈克尔·雷博士多年来一直在斯坦福大学 MBA 学院教授个人商业创造力课程。他经常谈到直觉的五条真理。很多商人认为这些真理让人难以接受。但是，如果他们真的接受并秉承这些真理而生活的话，他们就能在事业与生活中显著地提高自己的直觉。这五条真理是：

1．直觉必须经过锻炼。每个人都有直觉，但是每个人的直觉都风格迥异。锻炼自身的直觉是每个人的分内事。

2．直觉与理性相辅相成。理性、经验、信息与直觉相互结合才能发挥最强大的力量。

3．直觉不带感情色彩。它源于最原始的创造力，只想做出最好的选择。

4．直觉需要行动支持。在商界，持久的贯彻才能保证直觉的成功应用，这需要我们及时地努力工作。

5．直觉从不犯错。总会有一些“理性的”声音认为直觉会出错。除此以外，我们必须完全确信自己的那部分直觉不会开小差。

我最喜欢的就是第五条——直觉不会犯错，我喜欢这条！我真的感觉锻炼直觉来提升决策力没有我们想象的那么难。你可以演练一些“如果”的场景，思考一下自己有几种选择，然后采取行动。

想象一下，如果懂得运用直觉，你的决策过程会变得多么简单？卓越人士因为经常做决策，所以他们才会觉得做决定很容易。他们知道，一旦自己做出某项决定，他们能在自己需要的时候调整（有时需要）该决定，

或收回该决定（极少发生），最重要的是，可以继续前行。

下次你再发现自己磨磨蹭蹭而不是当机立断时，就先停下来。倾听一下自己的直觉，心里怎么想就怎么做。你感觉什么是对的？一旦得出答案就立刻照做。偶尔你也可能做出一个并不完美的决定，汲取这次教训，把这页翻过去就行。至少你还做出决定了。

把这与自生自灭式的消极主义对比一下：他们永远不知道会发生什么，害怕做出错误决定所以畏首畏尾，因而一事无成。

> **卓越箴言**
>
> 直觉越用越容易。卓越人士用得多，直觉就形成了条件反射。

完善你的直觉

卓越人士赖以生存的最重要法则是，他们总是决策者。虽然决策不能永远保证完美，可正是迅速决策的能力使他们成为少数群体。尽管如此，人们还是尊重他们，信任他们，并把这个少数群体尊崇为领导者。

迅速有效的决策能力是卓越人士的关键特征之一。我希望你能行动起来，让现实考验自己的决策能力。你愿意这么做吗？你愿意现在就这么做吗？

第二十二章

卓越的演说家是怎样炼成的



卓越人士最伟大的特质之一就是他们的公共演讲能力。无论是在大舞台上，还是会议或者小型聚会上，只要他们讲话，立刻就能化腐朽为神奇。

你是否作为听众参加过有很多人发言的大型会议？卓越人士有能力站上讲台，面对几千名观众，迷倒每个人。你听不到一丁点杂音，每个人都屏气凝神。可是对于普通人来说，即使有重要内容宣布，他们也不得不费尽力气才能让大伙儿提起精神。如果想要观众不走神，他们更要费九牛二虎之力。这两种人的演讲内容可能没有什么区别，可观众对谁印象更深呢？事后观众会记住谁？谁的演讲效果好，谁会被忘得一干二净呢？

卓越箴言

伟大的演说家得到一般发言人（或没有口才的人）所无法企及的机遇。别人迅速被遗忘，他们却能给人留下深刻印象。

卓越的演说家会利用特殊的沟通方式，让观众感觉心潮澎湃、备受激励，个个都摩拳擦掌。好消息是，这些沟通方式有一些共性，任何人都能学会。

这跟观众多少或舞台大小并没有关系。你与三个同事在每周例会上讨论，或在公司年会上做总结陈词，这两种发言可能同样重要。原理是一样的，一旦掌握了这些技巧，你将不会厌恶发言，而会爱上站在台上的感觉。

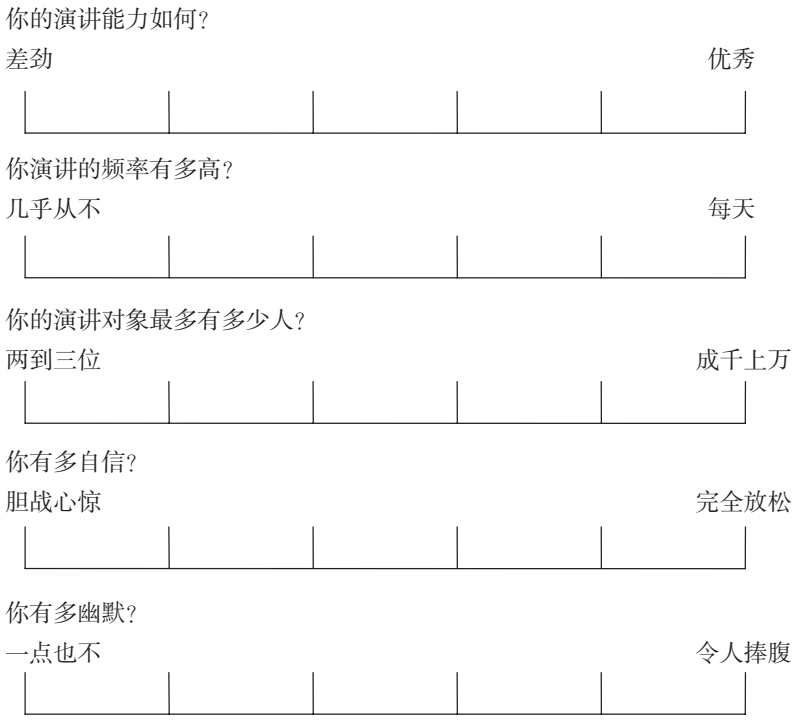
我很荣幸曾给世界范围内 50 多万名听众做过演讲，也很荣幸与一些著名的演说家同台发言。每当我遇到一位演说家时都会问："你的秘诀是什么？"

通常他们会觉得莫名其妙，不明白我到底问的是什么。我不得不解释：我想知道在每次演讲的前、中、后三个阶段，他们的身体和精神状态是怎样的。我尤其想知道，在演说过程中和处于"忘我状态"时，他们各自有什么感觉。

有趣的是，他们的回答说明卓越的演说家并不是天生就自信，这跟他们使用的工具与技巧有很大关系。多年来，我把这些信息提炼、归纳出来并做出分类，知道哪些适合大众学习，哪些仅适用于少数的专业人士。

我现在的工作就是传授人们演讲的艺术。我的客户水平参差不齐，有想要提高水平的专业演说家，也有想克服恐惧的演讲菜鸟。我相信，无论台下观众是谁，人多还是人少，你都能利用下面的框架来大幅度地提高自己的演讲水平。

请先回答下面的几个问题，并在相应的横线下做记号。



如果你发现自己的答案都靠右侧，那么请继续耐心读完本章内容，它们能帮你发掘自身的潜质，使你的演讲技巧更上一层楼。请一定要消化下一章关于“演说的诀窍”的全部内容。可如果你发现自己的答案都靠左侧，那么请别灰心。好消息的是，如果你继续通读本章，并去实践书中的理念，你会很快发现，自己愿意登台演讲并乐在其中。如果你的答案基本都靠中间，那么你会喜欢书中的这些想法。当然如果付诸实践的话，你将取得突飞猛进的效果。

本章共设有“十大步骤”，我希望你能把它们应用到自己的每次发言中。我先在这儿自吹自擂一通啊，其实我的特长并不是写作——而是现场演说。而且我不得不说，在这方面我太优秀了。我被誉为世界三大职业演说家之一，这是份沉甸甸的荣誉啊。我更希望被誉为世界三大顶级厨师，在我煎炒烹炸的每一步都有一群美食家盯着看。我不得不做出一盘独一无

二的特色菜——而且必须好吃得要命。

当我站在讲台上，我必须感觉自信满满，相信自己有能力从演说的第一秒直到结束后很久，我嘴里发出的每个字都是观众愿意听到的。

我的“十大步骤”是任何一个演说的根本。有些是你在上台之前就需要完成的准备工作，有些是你在演讲过程中需要用到的技巧。记住，我们的目标并不是敷衍了事、马马虎虎或提高一点。这是卓越的演说艺术，它能让你的发言变得动人、难忘、美妙（无论是台上的你还是台下的观众；也不论观众有多少，所有人都乐在其中）。

步骤一：准备，准备，再准备

人都说有备无患。虽然看上去很无聊，可周密的准备是伟大演讲艺术的第一步。

我曾经跟一位上过我的演讲课程的学员展开过激烈的辩论，他认为人们或许“准备过头了”。他跟我分享了自己的一则轶事。有一次，因为老板临时生病，他不得不在某大会上站起来仓促发言。他手头没有任何记录和幻灯片，也没有多少准备时间，可他却深深地打动了观众，并成为全场的焦点。

后来我得知，他那次英雄式的表演发生在四年前，而自那之后，他就没有取得过类似的成就了。活在过去昙花一现的荣耀下，这不是卓越演说家所关注的重点，他们正忙于创造、设计和排练下一次的高光时刻。

卓越箴言

即兴演讲的成功更多被归结为运气，而最棒的演说家总是会不断练习和规划。

下面是一份演说备忘录：

1．听众里有谁？

2．他们真正想知道什么？

3．我的发言时间有多长？

4．会议地点在哪里？

5．我需要设备吗？

6．演讲结束后，我想要别人做出哪些转变？

7．在我之前 / 之后上台发言的都是谁？他们会说什么？

8．我何时为这次演讲做准备？

9．谁愿意做我的模拟观众并给我提供中肯的反馈？

一旦回答完这些问题，就可以开始准备自己的惊世杰作了。下面一步是每次伟大演说的共同之处。

步骤二：设计开场白和结语

过去的建议是，演说的方式应该与新闻广播员的播报方式保持一致——这有利于引导听众。也就是说需要给听众提供：

演讲范畴的线索——标题；

演讲的正文——新闻；

演讲内容的回顾——最后强调一下标题。

这种方法的弊端是，它是老古董，反映的还是人们每天看两次新闻、电视里只有三个频道的年代。现在我们的电视有 300 多个频道，每个频道为了抢观众“打得头破血流”。新闻播报采用了更加灵气十足的方式，我们的观念也需要换一换啦。

新闻频道招揽观众的一种方式是：在节目开始或节目预告片中，尤其是在广告间隙都插播一个片段来吊观众的胃口。为了满足好奇心，观众不

得不全部看完才能知道发生了什么。

在开场白中我们也能使用同样的把戏。

老式的演讲开场白听上去是这样的：

“今天下午，我先讲讲上季度的交易情况，然后介绍一下咱们公司各条产品线的销售状况，接着我会展望一下公司第三季度的经营情况。”

卓越的演说家会用别样的方式来表达同样的意思：

“今天下午我要带诸位进行时空穿越，亲身体验一下过去 90 天内，我们一起经历过的高峰和低谷。我会为诸位展示，公司在何处盈利，在何处亏损，在何处需要做出转变。在本次体验结束前，我还会冒着生命危险，做出让所有乘客大跌眼镜的预测。”

你愿意听以上哪种发言？

现在让我们看结尾部分。演讲只有一种结束方式：揣测。揣测的意思是指，无论台上还是台下的人都估算着演讲该结束了。听上去虽然很浅显，可忽略这点正是很多演讲者犯过的通病。

观众认为快讲完了，可你还在磨磨蹭蹭

演讲结束的信号词通常是这些：“那么，最后”，或者“再补充最后一条……”这几个字说出口后，你只有 1 分钟的时间收拾一下，然后下台。多一秒钟，观众就不听了。

你已经讲完了，可观众却不知道

如果你没有准备结束语或清楚地表明演讲结束，最好的结束方式是把双手从身侧伸出，掌心朝向观众，同时点头说“谢谢”。这是任何介绍、表演、演讲等活动结束时的通用信号。

一旦想好了开头和结尾，你就可以准备正文了。

> 卓越箴言
>
> 伟大的演说家总会准备一个千锤百炼、令人印象深刻的开场白和一个完美的结束语。最重要的是，他们确保自己的演讲不会跑题。

步骤三：正文

事先确定演说的规定时长。在排练阶段，把该规定时间再缩减25%——排练时语速要比现场的语速快。

反复问自己这个问题："这部分能为讲稿添彩还是失色？"如果不确定——直接删掉。

我不会在这里教你讲些什么。我的工作是让你变成大师，所以我首先假设你对自己的业务熟练，而且你能讲出彩。

步骤四：不惜一切代价杜绝幻灯片瘟疫

幻灯片瘟疫在全世界范围内泛滥。它们蚕食好的讲稿，让观众哈欠连天。幻灯片瘟疫正在把人逼疯，全球超过一亿人都被感染了，所以，幻灯片的滥用是听众责难演讲者的第一理由，这一点就毫不奇怪了。

请别误会我，幻灯片是一项伟大的发明。但是，它的设计初衷是辅助演讲者的工作而不是取而代之。以下是幻灯片瘟疫最让人生气、最让人分心、最无聊的几种症状。

1．照本宣科。我先打个哈欠吧。这是幻灯片，不是自动提词器[1]。如果你不知道该说什么，手头准备几张提示卡片。普通人每分钟阅读速度250 ～ 300 个英文单词。普通演讲者的语速大概每分钟 100 个单词。听懂了吧？听众的阅读速度比报告人朗诵幻灯片的速度要快三倍，现在他们已经睡倒一片了。

2．文字过多。这跟第一条类似，幻灯片不是提词器。每张幻灯片上只放几个字就够了，一般来说，12 个左右的英文单词最合适了。

3．剔除观众看不懂或看不清楚的内容。我不在乎别人花几天做这个图表，如果观众不买账，那么再好也没用。

4．配色失败。如果你不善于色彩搭配，可以登录戴夫 • 帕尔迪的网站 thinkoutsidetheslide.com，试试他的颜色对比计算工具（Color Contrast Calculator）；该工具能告诉你哪些色彩搭配起来更美观。

5．动画太多。找出自己喜欢的一个，坚持用下去。

6．人站在投影仪前面。

7．事先未做任何设备检测与设置，就在众目睽睽下开始演示。

以下是一些幻灯片的替代物。

- 记忆卡。醒目的文字卡片曾被认为已经过时，可现在它们因成本低廉仍被广泛使用。
- 小道具。精心选择一两个小道具会比 50 张呆板的幻灯片更能给人留下深刻的印象。
- 活动挂图。是的，还记得这种古董吗？如果你要用的话，确保上面

1　自动提词器是通过高亮度的显示器件显示文稿内容，并将显示器件显示内容反射到摄像机镜头前一块成45度角的专用镀膜玻璃上，把台词反射出来，使得演讲者在看演讲词的同时，也能面对摄像机。演讲者、提词器、摄像机在同一轴线上，从而产生了演讲者始终面向观众的亲切感，并能提高演讲质量。使用者一般为职业播音员，电台、电视台主持人，职业演员及职业演讲者等。

的文字够炫，字体够大。

- 视频。现在，制作、编辑和播放视频都很容易。一位消费者花 30 秒谈论自己的购买体验比什么广告都更有说服力。

> 卓越箴言
>
> 不要被幻灯片瘟疫传染。

步骤五：时间把握（一）

在你认为我要讲何时抖包袱、何时停顿前，我们需要考虑其他两种时间的把握：提早到场和控制发言时长。

这是门外汉的做法：你要在公司季度报告会上发言，午饭后下午 1 点半轮到你第一个上台。你一点一刻到会场，找到技术部管工厂的小王，递给他存有你 PPT 的 U 盘。虽然他电脑上 PPT 的版本跟你的不一样，可技术员还是想办法把文件打开了——好险。

现在你想换掉几张幻灯片，因此你告诉“技术员”想换掉哪几张，将哪几张重新排顺序等，能不能把那里的字体放大一点，另外一张图片缩小一点？几秒后你上场了，因为不熟悉材料，你磕磕绊绊结结巴巴，终于还是勉强讲完了。因为没有事先把握发言的长度，最后五张幻灯片你只能跳过——观众很困惑，不知道你到底漏掉了什么。这次发言显然不怎么成功，所以你责备“技术员”业务不熟，动作太慢。你也给自己找借口，“谁让我是第一个上台的？真倒霉！”

你的主管心里可不这么想：下次我绝对不会再让他上台丢人了。

> 卓越箴言
>
> “倒霉蛋”是差劲的演讲者为自己找的借口。

伟大的演说家是这么做的：你对发言早已演练多次并胸有成竹；你让自己的技术团队制作了符合当天会议主题的幻灯片母版；你很早就把幻灯片发给对方，并且自己的 U 盘上也有备份。

你在午餐前就到了，立刻与“技术员”们沟通，确保一切正常。因为你知道任何改动，都会影响发言的成败。然后你跟技术小组联系，询问一下上午的会议有没有发生什么足以影响到下午发言的事情。

你走上讲台，妙语连珠，发言内容引人入胜，时间把握恰到好处。大家都认为你的发言视角独特、热情洋溢，老板赞许的目光恰巧落在你的身上。

> **卓越箴言**
>
> “时间把握”的最大秘诀在于，提早到场。

步骤六：时间把握（二）

现在我们用三个关键词来概括比较传统的把握时间的形式：节奏、停顿和仪态。

节奏

让我们首先从节奏谈起，了解自己每分钟的语速是一项很实用的技能。我每分钟讲 150 个单词左右，最高达 180 词左右。我知道，我是个语速很快的人。但是我阅读速度为每分钟 300 词左右。因此，如果我要写篇演讲稿并在脑中默念的话，我实际发言的时间就要加倍。是的，加倍！这是人们最常见的误区之一。他们有 15 分钟的发言时间，然后写了一篇自己认为是 15 分钟的演讲稿，最后却花了 30 分钟来念。这是很不礼貌的，

台上台下的所有人都觉得“压力山大”，专业人士可不会这么干。

演练发言的唯一方式是大声朗诵。你的节奏应该保持稳定而清晰，这样当你想要放慢或者提升语速来阐述重点时，观众们就会明白你的意图。

> 卓越箴言
>
> 演讲排练的唯一方式是大声朗诵。

停顿

世界上最棒的演说家们是怎样给观众留下深刻印象的呢？是靠停顿。他们有能力用一段自然的静默来驾驭满屋的听众，而在别的场合中这种沉寂就会显得出奇的别扭，以至于你会拼命想用噪音来打破沉默。

问题是，停顿多少次才好，每次要停顿多久？斯蒂夫·麦克德莫特的建议是，我们须向谦虚的“奇巧巧克力”学习。

奇巧巧克力的广告词是怎么说的？“稍事休息。”我们发言时也需要这样。在恰当的时刻停顿一下，并在停顿处稍稍沉默即可。

奇巧巧克力的产品大小形状不一。我在这里可以用点巧克力味儿的比喻，来帮助大家了解每次需要停顿的时间及停顿次数。

首先，看奇巧的散包装。它们是包在纸袋里的，每块一公分见方，一大包里有 40 ～ 50 块。这些就代表了短促的一秒钟（数一下）停顿。而且，就仿佛你手里有一大包这样的散装巧克力一样，每次想吃多少块都可以。

其次，另外一种奇巧包装被我称作经典条状巧克力。我们一般在口袋或包里放上几条。无论怎样，它们代表数两下。你一次可以吃上两到三块这样的巧克力，这也是你每次发言时大致的停顿数。

最后，奇巧的巧克力大排系列是所有奇巧巧克力的雏形。多数人吃一

块就心满意足了。你的发言也是同样的道理：你只能有一次大排巧克力式的停顿，因为它会延续得足够长——长到你的听众能够完全把目光聚集在你身上。

读一读以下的句子，首先直接把它们读出来，然后两句之间分别插入以上三种停顿方法。哪种效果更好呢？

“我现在要宣布一件会影响本会议室里每一位同仁的特殊决定。明年本公司会引入……”

- 巧克力散包装——数一秒
- 经典巧克力系列——数两秒
- 奇巧巧克力大排——长度自己来决定

停顿是强有力的手段。如果你逻辑不清，停顿一下；如果你需要时间思考，停顿一下；如果你想用“呃”或“嗯”的话，换成停顿会更好一些。

> **卓越箴言**
>
> 自信而卓越的演说家非常善于使用停顿。

步骤七：说错话了？就忘了它！

每个人都会有口误，秘诀在于：除非你自己承认，否则大多数人根本不会发现或者不在乎你所犯的错误。只要你不纠结于自己的错误，即使你的言语颠倒了黑白，漏过了重点，那都不是什么大问题。

多年前，当电台播音员发生口误时，他们会当场道歉。现在我们很少会听到这些。主要是因为，除非他们主动承认，否则听众根本不会注意到他们的语病！多数人会更关注别人主动承认的错而忽略他们的语病。因此，简单的方法是，“随大流不挨罚”；不要倒退，拿着讲稿向前冲吧。

步骤八：表演适度

有没有比死气沉沉的发言更糟糕的事？有！——那就是不巧碰到一个“打了鸡血”的演讲者。这好比去看一场蹩脚的话剧表演，观众会遭受视觉、听觉与心灵上的多重摧残。台上的演员就仿佛“静音”键坏掉了一样，他们动作夸张、声嘶力竭，一秒钟都不消停。最惨的是，剧本想要表达的本意也被淹没在一片喧嚣之中。

下面是一点小窍门：

- 表现自己——但切忌大吼大叫。
- 利用肢体语言——可你不是十字路口的交警。
- 控制语调，抑扬顿挫——不要学公鸡打鸣，你并不是在参加歌唱选秀节目！
- 捕捉观众的表情变化，这是他们给你的讯号。需时刻注意。

步骤九：呼吸

我曾注意到，卓越的演讲家利用几十秒时间来调整呼吸，就能把紧张情绪迅速转换为正能量。这就是深呼吸带来的神奇魔力。请注意：这是在每次发言之前，不是发言进行中（参考步骤八：表演适度）。

多年来我一直都在研究各种呼吸技巧，但能在任何场合下适用于大多数人的呼吸方式只有一种：4-8-6 呼吸法。吸气时数 4 下，然后屏气坚持 8 下，再数 6 下呼出去。

把这个过程重复 5 ～ 6 次，你会立即感觉自己轻松了许多。大脑补充了充足的氧气，你不但能镇定自若地上台，而且为接下来的演讲储备了足够的能量。

步骤十：惜字如金

无论你的言语表达能力有多强，都不要画蛇添足。

> **卓越箴言**
>
> 该讲什么就讲什么，讲完道谢，然后走下台。

以上的十大步骤能帮助你为每次演讲打好基础。虽然本书的重点是让你成为卓越人士，但卓越人士之所以让人铭记在心，正是因为他们那些丝丝入扣、活力四射、铿锵有力的演讲表现。

翻开下一页，你将会看到：演说的诀窍。

第二十三章

演说的诀窍



作为一名职业演说家，我经常有机会结识其他的同行并聆听他们的演说表演。虽然大型活动都配有更衣室，可我不在那里出没。我要么待在角落里，要么就坐在观众席一边听演讲一边记笔记。多年下来，我积攒了一个演讲“宝库”——里面有卓越演说艺术的种种利器。

无论是和同事聊天，还是在全国大会上发言——道理都是一样。

数字“3”的魔力

3，真是个神奇的数字，杰出的雄辩家们懂得如何使用它。还记得1997年托尼·布莱尔（英国前首相）把“教育，教育，教育”作为演讲的重点吗？少了一个词就变成“教育和教育”，这会感觉语气弱了不少。多一个词就变成“教育，教育，教育还是教育”，听上去就像卡壳的磁带一样。3是个神奇的数字。

当我介绍自己的工作时，我常说，“我是一个查缺补漏者。 我找出人们现在所处的位置和未来的理想位置，然后用最短的时间，最少的金钱和最大的乐趣来帮他们填补二者之间的空白。”

现在我也涉猎其他领域的工作，但是 3 真是个神奇的数字。很多伟大的演讲稿中都能见到它的身影。从莎士比亚笔下、尤利西斯 • 恺撒口中的“朋友们，罗马人们，同胞们……”到马丁 • 路德 • 金著名的演讲词《我有一个梦想》的结束语：“自由啦！自由啦！感谢全能的上帝，我们终于自由啦！”

如果你想掌握“3”的魔力，可以用三重排比法来形容你所做的事情。首先你酝酿一下措辞，然后用押韵来完善语句。

> **卓越箴言**
>
> “3”是一个神奇的数字。

表盘标记法

多数人在发言时不知道眼睛该看哪儿。他们有时在观众里找到一张友好的脸，然后把目光就定格在那，而其他的观众都感觉被忽略了。有些人会直勾勾地盯着会议室后面的墙，让整个会场的观众感觉迷失。有些人干脆把头埋在讲稿里或者只盯着屏幕看。

当我发表演讲时，我把整个会议室（厅）联想成一个钟表盘。我的工作是不漏掉表盘上的每个数字。我可能从 1 开始看，然后移到 7 上，跳到 9，再回到 4，等等。这样一来，室内的每位听众都会不时地受到关注。所有的观众都希望，在演讲的某个时段，自己能得到演讲者的特别关注。

卓越箴言

在演讲过程中，无论观众人数有多少，每位观众都至少应该与演讲者有一次目光接触。

嵌入式指令

我可以就这个话题写上一本书（其他人已经写出来了），所以我先吊吊你的胃口。如果你想了解更多，只需上网搜索一下。说话时使用嵌入式指令指的是，虽然讲话的人没有明确说明，可观众能得到一些关于该话题额外的（经常是要他们做什么的）暗示。请允许我举个例子。

让我们假设一下，你要针对本部门的工作发布一些好消息和一些坏消息。在发言结尾时，你需要同事们的帮忙，进行一些有一定风险的创新活动。你会如何说服听众帮忙呢？

好，让我们假设你事先已做好功课，有理有据论点充分。下面一条可能是让天平倾斜的胜负手。当你谈论好消息和优点时，把该信息“嵌入”到某种无生命的静物上，你可以站到屋子的一侧或手里拿一根蓝色记号笔。当你谈论坏消息时，把该消息嵌入到别的静物上，如挪到屋子的另一侧（走几步就够了）或手里拿起一根红色记号笔。该静物是什么并不重要，只要你的听众注意到有所不同就可以了。

当你要谈到项目需要额外帮助时，就站在“好消息”代表的那一侧或者手里拿起那根蓝色记号笔。这么做，听众的头脑中就被植入了潜意识的信息，这是在暗示他们：“这是好消息。”

这虽不属于严谨的科学，但是我和很多演讲者都从嵌入式指令中尝到了极大的甜头。

另外一则简单例子：你在谈论成功或积极效益时用手指向自己。你的手势语至关重要。我用双手的八根手指指向自己的胸膛，这是很细微且纯自然的姿势。我相信，这比用食指指着自己的脑袋看上去更好，也更委婉！

你也可以用言语达到类似的效果。当你跟听众说“各位并非一定要为本项目做出这些贡献，但是如果你们伸出援手……”时，你的听众会立即把注意力放在资源贡献上。这就像当某人说“不要想她”时，你的脑中却立刻浮现出……

这就对了，你都抢答出来了，因为她的音容笑貌早已嵌入到你的脑海中。

注意！如果想从网络上找到有关嵌入式指令方面的更多内容，请小心过滤并筛选上面的资料；这些家伙中有的是高手，谁知道他们利用一段 Youtube 视频能把什么信息植入你的大脑呢？

强化措施

如果你的听众超过了 20 人，那就要强化演讲的手势、音调、语气等细节了。这其实是个转折点，此刻你不再能够与每个人衔接紧密，因此你需要努力抓住每个人的注意力。你仍然会采用“表盘”定位法，但你也需要把演讲升华到一个类似于表演的层面上来。你可能会对这感觉有点不适应，可对观众来说，这还是一次演讲——只不过更吸引人而已。

卓越箴言

对于更多观众，如果你一般的手势是手臂抬高 20 厘米，那么现在请抬高 40 厘米。如果你一般手会抬到与肩膀齐平，现在请高举过头。以同样的方式强化自己的语调与语速。

避免使用“呃”、“嗯”和任何口头禅

大多数发言者在思考和停顿时都有自己特殊的坏习惯，问题是你可能都意识不到。

当刚刚步入职业演讲这一行时，我有幸参与一家公司新产品的发布会。活动持续了三周左右，发言者每次需要上台演讲 40 分钟，我是两位发言人中的其中一位。每天讲四次！

我的工作是：让各分公司的员工爱上这个新产品；我搭档的职责是：给他们做技术培训，帮助大家理解新产品的功能。

第一天中午，另外一位发言人奉承了我两句，可他还是忍不住说，我发言时有口头禅，用了太多的“呃嗯”来停顿。我才没有用“呃嗯”呢！我确定。因此我说他肯定是搞错了。我还指出，他的口头禅是说了太多的“对吧？”（我可能是出于打击报复吧）。

他对此也坚决否认，所以我们跟设备外的技术员聊了聊，并问他们是否愿意录下下午的会议。那天晚上我们听了下录音，证明他是对的——我用了超过 60 个“呃嗯”。可他呢？说了同样多的“对吧？”。

我很感激他指出了我的毛病，可更重要的是：我们俩下一步会采取什么行动。接下来的三周内，每次我说“呃嗯”后，我都要给他 1 英镑，他每次说“对吧？”的代价也是 1 英镑。三周结束时，虽然几千英镑易手，可我不再用“呃嗯”，而他也改掉了把“对吧”挂在嘴边的坏毛病。

卓越箴言

找到一位能为你挑毛病的诚实伙伴。无论是你的站姿，某个词的发音，看观众的方式，随便什么口头禅或是“呃”或“嗯”。一旦发觉，你就能立马着手改正该毛病。人们总说“积习难改”，可一旦被纠正，你就会离卓越演说家的目标更近一步。

最后，卓越演讲的最高阶段是，用心灵沟通。字斟句酌、刻意雕琢都无法掩盖稿子的虚假，只有发自肺腑才能打动人心。

第二十四章

明喻、暗喻与其他类比



跟很多卓越人士一样，我也喜欢明喻、暗喻和类比。作为演说家，有效地驾驭这些修辞技巧能让他人艳羡不已。无论你解释的情况、体系和理念多么复杂，它们都能让你如虎添翼。

几年前，别人请我指导一下某大公司的新任总裁，当时他要在公司全国年会上给所有人做报告。这对他来说是个关键时刻。他来公司才几个月，雄心万丈，已经大刀阔斧地开展了一系列改革。

我问他，这次演讲的主要目的是什么。他告诉我说，他想要每位员工尽职尽责，并确保每个人都相信他给公司做的远景规划。他简要地描述了演讲的大致轮廓：他要说什么，他准备好的幻灯片。嗯……我觉得他跑题了。我培训客户时，喜欢有话直说，这次也是。因此我直接告诉他，如果照着这个思路去讲后果会是什么。

他构思的这次演讲不会给任何人留下印象，公司的远景规划被掩埋在密密麻麻的图表和数据之中。更糟糕的是，他都被自己的演讲稿恶心到了。我们决定从头做起。

几个小时过去了，我给他加上一个强大的比喻后，他的演讲稿彻底重生了。他后来在台上是这么做的。

他先手捧一个大红盒子走上讲台，把盒子放在桌上。然后问观众，是否大家都做过拼图游戏。这个简短的开场白激发了所有人的好奇，统一了每个人的思维。他花 10 秒就抓住了观众的心。然后他解释说，他做智力拼图时总是使用同样的套路：首先拼好四个边儿。“我想知道，在座有多少人跟我用同一个方法？”他问。整个会堂的人都在频频点头。

他继续解释道，他刚到公司的几个月就像在做智力拼图一样。拼好四个角落等同于他的四项工作重心：员工、产品、生产和价格。

然后他说，最喜欢拼图游戏中的角落部分。这就像是决定企业的边界线一样，知道现今哪些目标能够实现，哪些目标不能实现。他一边解释每个要点，一边阐明每点对于他本人、员工和该公司的意义。这时，在场的每个人都听得入迷了。

然后他回到自己拼图游戏的比喻中，跟观众解释说，他喜欢挑出拼图中相似的几片，并先拼出最简单的部分。谁又不是呢？

他宣称，这个拼图虽不完整可已经接近完工了。他问观众，是否他们都了解拼图接近尾声时只剩下最后几片的感觉。无论有多累，你都想熬夜把它拼完整。这跟他现在对公司的感觉一模一样——在达成一切目标之前，他会一直努力。

最后他说，人们开始拼图前，肯定早就知道全图是什么模样。而这时他拿起了讲台上的那只红盒子，并把它翻转过来。上面写着公司新的远景规划。

哇噢！台下掌声如雷，观众都沸腾了，对他欢呼不已。观众对这次演讲非常满意，董事会喜欢，中层们也喜欢。更重要的是，比喻的效果还在持续发酵。那一整天，在后面上台的发言者们都引用了他的智力拼图理论。两个月过后，当我再次拜访该公司时，他们还在谈论着公司的“远景拼图”。

打比喻很容易——从简单的暗喻“她的心都碎了”到“生活就像一盒巧克力：你永远不会知道个中滋味”这类明喻。我最喜欢的是扩展隐喻，就像上文中的拼图例子，它会持续发挥作用。这种比喻强大有力、栩栩如生、意义深远。

> 卓越箴言
>
> 扩展隐喻让人回味无穷，意义深远。

几点注意事项

比喻之所以管用，是因为人们喜欢别出心裁地用它来解释某事，并帮助他人加深理解。如果你的比喻味同嚼蜡，就不要怪观众不买账。如果你不知道“嚼蜡”是什么滋味，请参考下面几条，看看它们是不是很眼熟？

- 这就像骑自行车……
- 这好比一个足球队……
- 这就像炒鸡蛋……

如果你的结束语这样开头：“这个故事告诉我们……”你会立马失去一半听众。

当你打了一个比方后，就要思考它传递的核心理念。不要加入过多没有关联的信息，否则你要用一个比喻来解释另外一个比喻！

尽量生动逼真。人们喜欢栩栩如生的描述，所以尽量使用形象的比喻，这样别人才能一点就通。想想肯尼迪和丘吉尔，两位近代最伟大的文坛巨匠，他们惟妙惟肖的语句简直精彩绝伦。

“让我此时此地告诉我们的朋友，并且也告诉我们的敌人，这支火炬已传交给新一代的美国人。”（约翰·F·肯尼迪）

“一个企图靠税收就想变富的国家，就好比一个坐在吊桶里，想靠拉

绳就能抬起自己的蠢蛋。”（丘吉尔）[1]

利用尺寸和规模打比喻时要格外小心。最近我听过某人解释他们的产品尺寸，说它的高度有“两个埃菲尔铁塔那么高”。如果你去过巴黎，登上过埃菲尔铁塔，那么这个比喻还说得过去。可如果你仅在明信片上看过它呢？

运用比喻让我们的演讲妙趣横生。恰当的比喻能让你和自己的产品、想法和概念保持一步之遥，而这时来点幽默的佐料会显得恰到好处。

卓越箴言

你的产品可能幽默细胞并不多，可精心设置的比喻却能帮你弥补该缺憾。

想知道自己的比喻管不管用，最好的方法就是，让尽可能多的人来检验你的比喻。卓越人士乐于撒下比喻的种子，请别人来灌溉，然后自己品尝成果的甘甜。所谓熟能生巧，上台的次数越多，比喻用得越多，描述越生动逼真，与自己的演讲衔接就更紧密。而在此过程中，比喻的使用也会更加得心应手。

1　丘吉尔也说过：“写书就像冒险。一开始它是玩具和娱乐，然后她成了你的情人，然后是你的主人，再然后变成一个暴君。最后，你本打算逆来顺受接受暴君的奴役时，你却杀了他，然后在街上抛尸。”希望你们喜欢手里这本“尸体”！

第二十五章

自我推销



每位卓越人士都是成功的商人。他们推销理念，推广产品与服务，最重要的是——推销他们自己。

常见的误解是，有的人天生就是做买卖的料。我认识的每位伟大销售大师可都是从销售基础学起的，然后他们再把所学知识完美地应用到实战之中。

几年前，我聘用了一位有潜力的销售新手。他精力充沛、乐观向上、勤学上进，算是个好苗子。

我带他去见了一位潜在的大客户。我们知道是跟决策人见面，所以走进会议室时都自信满满。那次我的表现相当给力。我的状态无与伦比！当开完会我们钻进车里时，我的小跟班还毕恭毕敬的。他不停夸我当时表现得多么多么优秀，对方有多么喜欢我们的陈词，多么渴望买我们的产品。甚至当我们回到公司办公室时，他都没停住。他推门而入，当着每个人的面吹捧我，打包票说我们会签下很多大单子。当时我的自信心爆棚，虚荣心得到了极大满足。

四天之后，我从那位潜在的新客户那里收到了一封电邮。上面写着：

亲爱的迈克尔，我非常享受几天前与你的那次会面。当时我很兴奋，你也很兴奋，说实话我们都很兴奋。可是你是否注意到，四天过后，我却依然一个子儿都没有掏过？

咣当！我的心沉到了谷底，无言以对。多明显啊！我愚蠢到了这个地步，想当然地认为只要热情就能把一切都搞定。

> **卓越箴言**
>
> 除非潜在客户买了你的东西，否则任何的销售策略都是失败。

我从潜在客户，提姆·普莱斯身上学到了一个教训。作为一位知名企业家和卓越人士，他当时正经营着一家不错的电信公司。虽然他挑出了我的毛病，可他还是乐于帮我纠正错误。后来他教给我一个销售套路；该套路他不但使用多年，而且在我们采用以后，也在根本上改变了我们的企业。

提姆套路的唯一缺陷是，它严重倾向于“B2B”电子商务销售模式；但是，整个框架还是相当完美的。为了提高我的客户量，我后来又在他的基础上做了革新。

在取得一定初步成效后，我想有更进一步的提高，所以我开始观察那些“销售精英”们，看看他们到底做了什么。我也研究了那些“销售天才们”。而我最感兴趣的，就是能让他人态度发生 180° 大转变的大师级人物。

理念营销

假设你有个好点子，但需要别人的帮助才能把它变成现实。哪个（些）人能帮助你？你如何劝说他们加入你的阵营呢？

我不知道是否存在一个能达成该目标的完美模式，如果有，那么大致

流程应该是这样子的：

步骤一：对自己的想法绝对自信

这是个先决条件。你应该为自己的想法感到超级疯狂。如果不，你就不需要往下看了。

步骤二：规划与准备

在推销你的思维或理念前，请务必做好一切功课。万全的准备能够增强自信，反之则会削弱自信。在准备过程中，你需要考虑以下问题：

- 你打算见谁？
- 在见面后，你想要他们做什么？
- 什么时候见面最合适？
- 最好在哪儿见？
- 你究竟需要从他们那里得到什么？
- 他们会需要你做什么？
- 你如何能简明扼要地表达自己的要求？

步骤三：见正确的人

是的，见面。别发电邮、别写信、别在网上留言、别打电话，跟他们面谈。如果你真要推销自己，就一定要面对面。当提姆首次把他的系统套路教给我时，他把其称作为“与 MAN 会面”。MAN 在这儿是个缩略词，指的是有 Money（金钱）、Authority（权威）、Need（需求）的人。其中最重要的是需求。这个 MAN 可以是位女性或者男性，晚辈或者长辈，老人或者青年。除非你事先已经做足了功课，否则不要以貌取人。

当某人有强烈的需求，而别人恰巧能满足他时，会发生不可思议的事情。坚冰会融化，日程会被重新编排，机遇大门会敞开。

你请求和别人会面的方式决定一切。你可能认为：如果我是名人或富人的话，见任何人都不是什么难事。好吧，可名人在出名前，比尔·盖茨还是穷小子时他们是怎么做的呢？他们成功的缘由之一就是，他们会不惜一切代价去结识一些举足轻重的大人物们。史蒂夫·乔布斯在 14 岁时，就从家中直接拨通了惠普公司总裁的电话，总裁后来给了他一份兼职工作。

> 卓越箴言
>
> 与 MAN 会面——拥有 Money（金钱）、Authority（权威）、Need（需求）的那个人。

步骤四：事实调查与需求建立

好消息是，你已经与那位举足轻重的大人物面对面了。你可能会迫不及待地直奔主题——推销，推销，再推销！但是，卓越人士不会这么干。他们会让会谈的第一部分都围绕对方展开，谨慎地问些事先准备好的问题，并展示出对自己的工作的浓厚兴趣。而且最重要的是，他们在乎。

步骤五：确认

在提姆的销售结构模型中，这意味着“检验”，查看你的“大鱼”是否上钩。 如果是，就可以收网逮鱼了。推销某种理念其实与钓鱼的道理一样，但是，因为你更在乎结果，所以应该重点确认一下此时你与对方的关系。

你需要问自己：这事进行得顺利吗？我喜欢这个人吗？他们喜欢我

吗？他们准备好接受我的理念了吗？如果你得到了“积极”的暗示，就表明时机已经成熟。现在你可以把想法和盘托出了。

步骤六：分享

如果场合适当，请起身，回想一下第二十二章“卓越的演说家是怎样炼成的”，然后展示你的口才。你注意到没？为什么有人说的话能让你兴高采烈，而有人一开口你就听不下去了？如果前几个步骤你做得还不赖，那么现在对面那位应该是睁大双眼准备倾听了。到达这一步可是相当不容易的，所以不要在这里搞砸了。

> **卓越箴言**
>
> 记住，物以稀为贵。要掌握一个微妙的平衡，既要让他们感觉意犹未尽，又要让对方充分理解。

所以你才非常需要下面的步骤七：

步骤七：检查火候

在这个阶段，你要对别人对你的接受程度心里有数。最好的方法就是，先停下一会儿，放缓节奏，暗示对方说你需要点回馈。如果对方没有反应，就提问：“这对您如何？”这比起说“您怎么想”要好得多，因为此刻你并不想知道他们想什么。下一步才是。

步骤八：最终确认

你现在是求人家帮忙，几分钟后就要开口。这不应该是“竹篮打水一

场空”的结果。

如果你正确地遵循了之前的七个步骤，就能将它们综合利用到最终确认这一步上，并使用这个神奇的单词——“如果”。这两个字虽简单却非常实用。那么作为画龙点睛的一步，我们怎样利用“如果”这个词呢？

“如您所见，我认为这个点子棒极了，我希望您已了解我此行的目的。您需要 x、y、z（这些是我们在步骤四收集到的信息）。如果我能为您提供 x、y，我们一起确保 z 的话，您现在愿意与我合作吗？”

使用“如果”这个词，是因为它会给谈话留下一定的余地。如果谈话对象对你的想法不置可否，他们会让你知道。他们可能说：“我还要考虑一下。”然后你就知道他们需要更多的信息。这时，你就要问问他们对哪一部分还不确定，然后再提供一点信息（记得这次也要使用“如果”）。

例如，对话的台词可能是这样的：

“听上去不错。但是我要考虑一下。”

“好啊，您想考虑哪一部分？”

“关于时间这块。我们现在已经在开足马力运营了。”

“好的。如果我能给您证明满负荷运转不但不是问题，并且还能对咱们的项目有利，这会有所帮助吗？”

卓越箴言

虽然它仅仅由两个字母组成并且是拼字游戏（Scrabble）里最让人失望的单词，可“if”（如果）却是销售领域中最重要的单词之一。

步骤九：拍板成交

我曾出席过无数次雷声大雨点小的会面，很多次都进行到了步骤八，

可后来却没有音讯了——你肯定也有类似经历。那不是你的错或你的想法有误，这可能更多和时间有关。你的谈判对象并没有被完全说服，他们认为时间会帮助自己更好地做决定。而实际情况却是，时间经常会成为决定的绊脚石。兴奋感慢慢消失，新鲜感渐渐褪色，一切又感觉稀松平常。

要避免这种情况，就需要当面要求对方拍板成交。这一步至关重要。甚至你自己都清楚机会渺茫时，无论如何也要开口。你想要的是结果，不是面子。

当我做资金筹集人时，我很快学会了这点：让富人掏腰包的最好方式就是面对面直接跟他们要，而且要趁热打铁。我还想出了一个点子，能让对方立刻就懂我的意思。

> 卓越箴言
>
> 人们都喜欢开门见山，如果机会真的只有一次（至少我相信）——就不要错过。

步骤十：回顾

哪里做得好，哪里做得差，为什么？下一步怎么办？下次我会有什么进步？

这个检查过程是很有必要的，这是强人总在不断变强的秘诀。甚至当一切都顺风顺水时，进行一次自我检查也是非常必要的。我们需要找出事情如此顺利的原因，并清楚地了解自己是什么时候成功说服别人的。

如果事情不顺利，检查的好处就更加明显了。我敢打赌，如果你的目的没有达到，要么你遗漏了前面九个步骤中的某项，要么就是搞砸了某项。

会面的人选不对？步骤三：确定你跟 MAN 会面。如果你没有和 MAN

会面，那么你的会面目的只有一个：“想方设法说服此人，让他安排我跟大 Boss 见面！”

对他们的需求不是完全清楚？步骤四：你的事实调查做得对吗？你问了足够多的正确问题吗？

他们就是不明白？步骤七：检查火候。你是否也曾经历过这样的时刻，下意识地认为结果本可以更好，可因为缺乏自信，害怕被拒绝而没有问对方感觉如何、是否理解。

你真的理解对面那个人的需求吗？还是他就让你觉得浑身别扭？可能早在步骤二——规划与准备阶段，你对他的判断就是错的。

你或许有着世界上最绝妙的点子，可是如果你的推销对象感觉不到有利可图的话，推销就注定会失败。你或许有能力搞点暗箱操作的小手段，但不要这么做，他们会很快想出办法撕毁协议，并感觉上当受骗。你不想别人为这个点子感觉跟你一样手舞足蹈了吗？

这个循序渐进的十步骤套路可以用来激励员工努力工作，让孩子们喜欢跟你一起旅游，说服潜在投资者掏腰包，或鼓励爱人与你长相厮守。请具体问题具体分析。例如，当你跟爱人求婚时，不要站在 PPT 旁边——你可能得到完全相反的效果！

最后要注意的是，你可以把这十个步骤当做基础，但也要懂得灵活变通。有时你可能在几小时内或几分钟内就能用到这十个步骤，而别的时候可能要花几个星期。这个方法并不完美，可你的直觉很完美。有时可能你的直觉大喊“是时候了！”，可你的理性却慢条斯理地说“别急！还差两步”。跟着直觉走，准没错儿。

第二十六章

卓越人士愿意付出更多



你更愿意住五星级酒店还是三星级酒店?
你更愿意坐头等舱还是经济舱?
你更愿意在剧院的头等座还是后排看戏?

我们都想要最好的，并准备好付出更多的代价。但是，付出更多的钞票能换来什么是个非常有趣的课题。头等舱座位不是五个经济舱座位加起来那么大，腿部活动空间也没有宽松五倍，机上餐食并不比普通的好吃多少。说实话，最后这条当我没说；难吃 ×5 ＝超难吃。

当人们选择头等舱时，他们所购买的服务与生活中花更多的金钱所购买的服务是一样的。提供卓越的服务意味着为客户提供超越他们想象的体验。不管是商品还是服务，道理是一样的。简而言之，提供卓越的服务意味着付出更加艰苦卓绝的努力，而效果才好上那么一点点。

质量 VS 奢侈

有一天我看到了朋友的一条 Facebook 状态，上面写着：“我理应享受奢

华的服务”。这条状态被很多人点“赞”。但是你更想拥有哪个：奢侈还是质量？你可能认为这两者是一码事，但是卓越人士认为事情要比这更复杂。

在我们刚结婚时，妻子和我手头并不宽裕。我们家客厅一角的凳子上有台小电视，当我们想要在卧室看时，还得把它搬进去。婚后几个月，我们决定买台录像机，所以去了当地的电器零售店。老板是个招人喜欢的小伙儿，名叫弗雷德•提尔内。弗雷德在这方面很在行。在店里待了5分钟后，我就选好了要买的录像机。那是一台最新的日立机型，上面多了好几个我从没见过的指示灯和按键。我下定决心买这台，虽然很多功能我现在还用不上，可我喜欢拥有点“高端、大气、上档次”的感觉。

我们跟弗雷德又聊了一会儿，回答了他一堆问题后，我们决定认真考虑买台新电视。后来我们才发现，弗雷德会一直问问题，直到说服你慷慨解囊，这是他最优雅聪慧的销售手段之一。

我们本可以选择一般款式的电视，可在我们打定主意前，弗雷德建议我们不妨看一下高档货。他店里除了普通款的电视和录像机，还存了一批限量款的邦•奥陆芬[1]设备。这玩意儿让当时年轻的我艳羡不已。长话短说，半小时后我们买了一台邦•奥陆芬电视，又买了一台漂亮、超薄又时尚的高保真音响，再加上那台计划中的日立录像机。那天下午，在所有家电运到家并调试完毕后，弗雷德说：“几年后您想换掉那台录像机时，您再跟我联系。”

“那台电视和音响呢？”我问。

“您永远都不用换。”他笑着说。

他是对的。我想不起来那台录像机是什么时候退役的了。后来，家里的几个房间里都装了电视，但是邦•奥陆芬的音响和电视还在家里——我们每天都在使用。画面和音响效果依旧完美，经典的设计不会因年代久远

1　丹麦品牌Bang & Olufsen（简称“B&O”），由工程师Peter Bang和Svend Olufsen于1925年在丹麦的斯特鲁尔（Struer）创立，专长于设计优质的音频、视频、医疗和多媒体产品。Bang & Olufsen的产品特征之一是执着于采用经过精挑细选的配件和材料以及刻意加工处理的成品外表，力求达到科技与设计的和谐与平衡。

而褪色。这就是质量。

现在，把这跟你所提供的产品或服务相对比。奢侈？质量？二者兼有？我认为现在你理解卓越人士的思维方式了。这是二者经典的完美统一。可如果不得不二选一的话，我认为卓越人士会选择质量。再高的质量都不为过。[1]

> 卓越箴言
>
> 人们（尤其是顾客）需要理解上佳品质的真正含义。

提升质量时需考虑五件事：

1. 寿命。它的使用寿命会增加多少？消费者能多使用几次？寿命的增长会带来什么长期效果？

2. 舒适度。尺寸、腿部空间、座位间距、座椅材质？乘客对这些都能授受。可那有什么用？他们要的是舒适。

3. 渴望？身份？地位？我曾经买过一台车。理由？因为英国最大的汽车行老总跟我开的是同一款车。那位销售说得好："我们董事长买得起世界上任何一款车，可他偏偏选了这款。"

4. 物有所值。我不介意为更好的质量出更多的钱，可前提是物有所值。卓越人士讨厌被欺诈，这说明质量与价值挂钩非常必要。

5. 节省时间。钱买不来时间，但可以通过购买某商品或服务来节省时间。当质量与节省时间挂钩时，它立刻传递了某种便利的讯息，而卓越人士最喜欢这样了。

多数人愿意花更多钱的前提是，他们对于买到的物品感到满意。卓越人士懂得这个道理，并在销售时充分利用这条真理来推广他们的产品、服务及让他人倍感渴望的经历。

1 老婆大人对于女用手提包和鞋子持有相同观点，直到我说："好吧，如果设计与质量真有那么好，你这辈子难道买三双鞋、一个包就够了吗？"

第二十七章

让他人如沐春风



如果有一件事卓越人士不愿体会，那就是感觉紧张或让他人感觉紧张。

与卓越人士相处是毫不费力的。你可能认为这会很难，但却不是。我所结识的每位成功人士都有能力让你立刻感觉轻松惬意。

来自足坛的案例

我曾为两家慈善机构做了多年的资金募集人。头一家是儿童基金会，仰仗一些由几千名志愿者参加的大型活动来生存。在这些大型活动中，个人平均捐款低于 10 英镑，可我们最终筹募到了惊人的 1200 万英镑善款。如果你做过这行，就会意识到这个数字有多么了不起。正是在这个阶段，我有幸结识了凯文·基冈。

请你把球迷的偏见先放在一边，先考虑下凯文·基冈这个人。他因性情直爽和热衷于公益事业而出名。我们很高兴地发现，他成为纽卡斯尔教练后也开始支持我们的基金会。

我见过他几次，总是对他的能力感到惊讶。他总能让身边的每个人都感到完全放松。当他来到一个剑拔弩张的场合时，离开时每个人都会说他的好话。

如果 20 年后我再写这本书，我会花更多时间研究基冈先生的特别之处。实际上，我真问过他本人，为什么他总是这么招人喜欢。稍微犹豫了一会，他小声说："我在这方面也努力过。"

卓越箴言

能让他人感觉非常惬意，这貌似是某些人的天赋。可通常，他们却付出过艰辛的努力。

每年，我们基金会都会举办一次称为"英雄家庭"的活动，该活动表彰并铭记那些历经艰辛和创伤却永不放弃的坚强人士。基冈先生当选主教练那年，我们邀请了英格兰北部的 16 个家庭参加。这些家庭都遭遇到各种不幸，好几家的孩子都得了绝症。我们征询凯文的意见，问他是否愿意当此次活动的荣誉嘉宾。他欣然同意了。

我们预订了一间多功能厅，当天坐了几乎 100 位宾客。当活动快开始时，凯文·基冈却没有到。我们对此毫不担心。因为早些时候他从训练场打来电话，说那天上午出了点状况，但是他肯定会来。当他到场时，已经迟到了 40 分钟。他走进房间，拿起麦克风说："很抱歉，我迟到了。我们上午一直在训练，出了几件事耽搁了一下。我想知道是否我能为在座各位做点补偿，因此我请了几位朋友加入到我们今天的活动中来。这几位是李·克拉克，罗比·埃利奥特，菲利普·阿尔伯特，安迪·科尔……"

他接着介绍了整个纽卡斯尔队的队员，强调说他们应该牺牲一两个小时的个人时间来参加此次活动。我记得那天下午，我看着他跟所有孩子和家长会面。他确保我们的志愿者们感觉开心，他给予媒体记者、设备技术

员和宾馆工作人员的时间和关注都是一样的。他最后一个离开，确保自己跟每个人都有良好的沟通。

像凯文·基冈这类的卓越人士拥有一种自然的魅力，这种话说起来容易。但我向你保证，他们在这方面也相当努力。

因此，如果凯文·基冈更努力的话，他会想在哪些方面有所提高呢？

以下是让他人感觉良好的五种简单方式。

1．表示出兴趣。真诚，发自内心。卓越人士对他人的兴趣会发自肺腑。

2．备好一些问题。我很奇怪人们会不知道对话时该问什么，“我不知道该问什么”永远不应该成为缄默的借口。

让我们从英国皇室的经典提问开始：“您是干哪一行的？”这也经常是你需要提的唯一问题。我是这样提问的：“那么您在生活中是从事哪个行业呢？”对方会面带微笑，敞开心扉与你畅谈。

“您现在在忙什么？”是另外一个例子，我认为这比起问“你现在做什么工作？”要好。

3．保持适度的目光接触。我曾经参加过题为“保持目光接触”的课程。盯着别人看会把人家吓到，因此要在适度的目光接触上下工夫。别把对方吓跑了。

4．再坚持那么一小会儿。如果你和他人握手，再多握上几秒。如果你见一位熟人，给他们一个拥抱，再多拥抱一会儿。某些人对于身体接触有点不适应。大多数卓越人士不这么想。

5．铭记这点。没人在乎你知道什么，除非他们知道你有多在乎他们[1]。这是我最爱的一句口头禅。人们真的不在乎你的十八般武艺，也不在乎你有多成功甚至你是干哪一行的，除非他们知道你首先在乎他们。

1 美前总统西奥多·罗斯福语。

卓越箴言

卓越人士能让他人融入到群体中。他们乐于牵线搭桥，从中介绍，并让双方都感觉备受关注。

相反，我打赌你肯定遇到过这么一个人：他让你感觉渺小卑微、无足轻重。我想在这也举个足球圈的例子，那个人就让我感觉非常糟糕。我写了出来，把稿子给我的妻子克里斯汀过目。她问我，指名道姓，举这么个烂例子有什么好处？我说，那家伙自以为是，可他真什么都不是。她然后睿智地指出："本章的主题是，如何让他人如沐春风。你却在这举反例，读者看后会感觉良好吗？如果那个人不巧也看了这本书，他会怎么想？"

老婆大人啊！你真的永远都是正确的。[1]

下次出门前，请考虑一下你可能给别人带去怎样的积极或者消极影响，每个字、每个问题、每个手势和每个表情都会大有不同。

卓越箴言

问问自己：你想在别人心中树立什么形象，然后让自己的行为举止朝此方向靠拢。

1　原作者虽然怕老婆，可还是没忍住，在本书第二十九章将此人的名字泄漏了出来。细心的读者朋友，你发现了吗？

第二十八章

智齿恐惧症



在本书的调研阶段，我采访了老朋友杰克·克莱利，他的智慧在本书中随处可见。虽然他否认自己是卓越人士，但他认为模仿卓越人士的共同之处会相对容易一些。

在本书截稿前几周，他给我发了一封电子邮件，建议我的下一本书应该在“卓越论”的主题下有所扩展。他称其为炒鱿鱼恐惧症。

前提很简单：多数人都害怕剥夺他人的生计。他们宁愿忍受手下人的碌碌无为，而不是责问下属或者必要的时候轰他们走人。我是一个顽固的行动派，难以忍受坐等下一本书出版的想法，所以现在就透露一点我的（还有杰克的）想法。

现如今庸才可以说比比皆是，罪魁祸首就是放任他们不管的领导者们。平庸的经理人、马虎的供应商和沉默的顾客们在一起合谋，所以我们现在接受的全是马马虎虎的产品或服务。

让我们分解每一步，剖析一下，看看为什么多数老板像害怕拔牙一样，不愿解雇自己的员工，再学习一下卓越人士如何应对。

经理人

多数经理人面临的巨大挑战是，他们认为自己必须用某种方式做事才能受到员工的欢迎。而真相却是，管理学里最深奥的悖论告诉我们：竭力迎合别人的后果是，你反而更不受待见。里奇·热维斯饰演的大卫·布伦特一角，在《办公室风云》[1]中将这一点刻画得惟妙惟肖（在美国同名电视剧中，史蒂夫·卡瑞尔饰演迈克尔·斯科特）。事实上，里奇·热维斯的演技是如此精湛，以至于很多人都认为那部电视剧是纪实片，并把自己与经理们的尴尬经历跟大卫·布伦特这个角色联系起来。

没有人愿意承认自己和布伦特相似，可事实是，很多经理人身上都带有这个糟糕老板身上最差劲的一些缺点。大卫·布伦特的问题是，他的确希望做个好老板。他希望员工乐意来上班，并把公司当做一个温馨的大家庭。不过他的手下可不这么想。他们在工作之外有自己的家庭，不愿在办公室里坦诚相待，更不想跟老板成为好朋友。

> **卓越箴言**
>
> “贴心的老板”和“倒霉蛋”之间的界限其实很模糊，现在这个界限变得更不明显了。

老板不想让员工不开心，更害怕因为说错话或办错事被揪到警察（甚至法官）面前。因此，和气生财，跟大伙儿打成一片就比较容易。好哥们不会把你告上法庭，对不对？

所以这就左右为难了。昨天你跟老伙计一起去泡吧，今天那个工作偷

1　《办公室风云》（The Office）是一部英国喜剧电视剧集，2001年7月在BBC2台首播，编剧和导演为里奇·热维斯（Ricky Gervais）及史蒂芬·默钱特（Stephen Merchant）。故事发生在一间位于斯劳市的虚构纸张公司Wernham Hogg Paper Company里，剧情描述公司职员的日常生活。该剧内容虽然是虚构，拍摄手法却采用了纪录片的形式。该剧在英国大获成功，后又在美国翻拍。

懒的家伙偏偏就是他。24 小时之前，他还夸过你儿子学习好，午饭时他还为你跑腿儿叫了一份外卖，你现在批评他的话能说得出口吗？这个道理说起来容易，做起来难。卓越人士会首先在心中划清界限。然后才会把自己的想法告诉员工、同事和老板。再然后——这是关键部分——他们把它当做一切行事的准绳，该做什么不该做什么一清二楚。

我父亲做装修公司老板时的规矩是，在圣诞节前的周五，伙计们会早点放假，然后跟老板去喝上一杯。公司是他的，他也愿意在酒吧里让员工们开心一下。我为他工作了七年，在最后的两年里才明白他的处世哲学。他会来到酒吧，坚持为大伙都买一杯喝的，自己也喝杯啤酒，再跟每个伙计都聊上一阵。然后他就悄悄地撤了。把这跟大卫•布伦特的做法对比一下。

我不是说，做老板的不应该和员工一起去泡吧。我的意思是，你要清楚自己的底线，越过这个雷池要付出什么代价。我的父亲秉承自己那条清晰的底线。他是个严格的老板，我有那么几次见过他斥责员工，一点不留情面。但是作为老板他也受员工拥戴。去年我父亲去世了，在葬礼上，前雇员们（坚强的泥瓦匠和建筑工）的诸多话语感动了我，“他是我工作过的最令人尊敬的老板”，“永远愿意与你的老爸同甘苦共患难”，最感人的一句是——“我们都爱比尔”。

我父亲做老板时，出于无奈也炒过几名伙计，可没有一个人对此感到意外或认为被冤枉。如果不得不砸别人的饭碗，你会好受吗？甚至“被炒了”这个字眼听上去也那么刺耳，当它成为学徒（The Apprentice）[1] 节目的广告语后就更刺耳了。可是，比起现实生活，让选秀节目里差劲的表演者下台要容易得多。轻点一下指头，舒格勋爵宣布：“你被炒了”，然后他们就卷铺盖走人了。

1 英文名称：The Apprentice，另译名：飞黄腾达。《学徒》在2004年1月首播，由马克·伯奈特制片公司与特兰普制片公司联合出品，其中的老板是美国有名的地产商- Donald Trump，是一个将商业运作技巧作为真人秀竞赛主题的节目。《学徒》是NBC新节目播出史上创造了最佳收视率的节目之一。该节目特点是：每场节目都会有一个人因为不合格而被踢出局。

你能想象舒格勋爵或唐纳德·川普在节目结束时说："克里斯，我们……要对你的表演做个评估，该评估是由人事部负责并经过法务部的严格监督的。我们会开每周例会，在会上我将假装对你的工作表示出兴趣，可事实是我非常清楚还要开六个这样该死的会议，再花上三个月，我才能在你不控告公司的前提下把你炒掉。你要告的这家公司也是近几年来为你的超级差劲表现埋单，付你夸张薪水的公司。这主要是由于，你的经理没有处理好你的善后问题。可能他们都把时间花在跟你一起泡吧喝啤酒上了。"

当我指导企业高管，尤其是大企业的领导时，我们经常会讨论处理差劲员工的问题。我给他们准备了几个简单却有效的问题。

- 他们的职位关键吗？如果不，让他们走人就容易得多了。
- 他们对你的关键业务有多重要？这里的重点是关键业务而不是每日工作。三天打鱼的话还可以混上一阵，可关键业务需要更多的投入。
- 这是暂时现象还是永久行为？暂时的短路可以修复，前提是你准备撸起袖子进行整改。但积习就很棘手了，这并不是说改不了，只不过改掉它们所耗的精力太大。而这样做的前提还是他们愿意改。
- 纠正他们时，你付出了什么努力？我经常很佩服这些人，腮帮都肿了老高，还依然希望智齿能自动痊愈，这是典型的一厢情愿。换言之，如果你把各种途径都试个遍，课程、指导、私人专属时间、分组时间、灵气疗法、全封闭培训、迈尔斯·布里格斯性格分类法、托尼·罗宾斯法、关键业绩指标、毕马威精英计划、书籍、视频、音频、兼职、弹性工作制、全职、放长假、精神疗法、心理学、社会学、弹性指标、"SMART"目标等理法[1]、每日奖励、放任自流、施行民主、专制独裁、系统液压传动法（电影《油脂》台词）、周

1　SMART原则是目标管理中的一种方法，最早出现于1981年12月发行的《管理评论》（Management Review）上。SMART原则中五个首字母分别对应specific（明确性）、Measurable（可衡量性）、Achievable（可达成性）、Realistic（相关性）和Time-based（时限性）。

五便装、周一正装、周三裸奔、七种高效习惯（在《高效工作者的七个习惯》中，史提芬·肯维著）、六顶思考帽、五星服务、思维导图、新兵训练营、拓展训练、定向越野还有行为干预，他们依然还是那副熊样子的话，恐怕是时候让他们走人了。

- 准备好拔牙的后果了吗？一位资深人事经理跟我夸口说，只要钱到位了，她能保证让任何人乖乖走人。继续饲养那匹“害群之马”，就得先考虑好要耗费多少精力和草料。同时，也要考虑拔掉这颗“智齿”需要付出足够的“阵痛开支”。

你又猜对了，卓越人士在这方面也很在行，这也是为何他们很少处于该窘境之中的原因。例外的情况是，他们继承了一个别人留下的烂摊子。但即使不得不面对一盘散沙，他们也会通过立即行动来扭转局势。

我在某次企业领导人重大行动培训项目中见过这么一位学员，他上任的半年内就裁掉了 30% 表现差劲的员工，然后用更有能力的人取代了他们的职位。当我问他时，他说剩下的 70% 员工才是最有趣的。“他们提高了工作表现；他们不得不这样！”

当然，很多经理人不想走到这步。他们对人力资本的重视性甚至远远大于自己对这家企业的责任心。你能炒掉自己 Facebook 上的好友吗？你能炒掉给自己微信朋友圈里点赞的闺蜜吗？

可如果是你自己的工作出了问题会怎样？当你表现好时，埋怨别人已经够难以启齿了，如果你自己表现差那会怎么样？这本就很难，如果你有一帮死党护着你、宠着你、罩着你的小毛病，老板想要炒掉你简直比登天还难。

卓越箴言

卓越人士处理表现不佳者从不拖泥带水，他们会不惜一切代价，确保拥有一个最强大、最精简、最有效的团队。

供应商与合伙人

不仅仅是员工，差劲的供应商和合伙人也能把人逼疯。是的，我们对于电力供应商、银行、车库、学校、当选代表等有一肚子牢骚，可我们却很少用实际行动来改变现状。

我就认识这么个人，虽然她家里请了钟点工，但在钟点工清扫前后她都要亲自擦洗一遍！是的，再读一次——前 + 后。我确信，多数人会在钟点工上门前做点样子稍微整理一下（经常是为了避免尴尬），可没人在清洁工打扫后自己还要做重复工作！当我质疑她，为什么不让清洁工按照她的要求工作时，她对我说："我真的问过一次，可人家看上去很沮丧，所以为了息事宁人，我还是闭嘴的好。现在这个状况已经持续很久了，我也无可奈何。"

你看到这里可能会想，"太离谱了吧！就告诉她，你请她过来可是付过钱的"，可我敢打赌，在你的生活中类似的事情也正在发生。

你现在对哪些服务或产品不满意？列个单子，上面写下你的供应商与合伙人。满意的话在旁边画个对号，感觉一般的话就先放在一边，不满意就在旁边画个叉。然后采取行动。

质疑所有打叉的选项，要么给他们一个最后通牒（要贯彻到底），要么就换人。你知道在这事办完后你会心情大好，所以让我们先从简单一点的开始下手。

卓越箴言

关于供应商与合伙人，我要说的最后一点：一分价钱一分货。卓越人士或许精打细算，可他们绝不吝啬。

沉默的顾客

有那样一种老板，他炒了你你都不知道。“提防沉默的顾客”是我的《五星级服务》一书中的一章。这章的目的是为了指出一个思维误区：认为顾客只要不投诉就是对产品满意。事实是，我们都曾有过不开心的购物经历，可当时我们并没有抱怨，我们只是在心里记住了那次糟糕经历，并希望那不会发生第二次。

那么卓越人士是怎么做的？会抱怨和不会抱怨的人各占 50%。但是不抱怨的人们会行动起来，保证自己第二次不会犯同样的错误。他们会做出改变，或雇佣别人，而不是给差劲的供应商第二次机会。他们就像悄无声息的杀手：等你发现自己被做掉的时候，一切都已太迟。

那些真正抱怨的卓越人士会很大声、很直接，可他们经常也会给你第二次机会。背后的缘由是，（作为一名顾客）他们认为，如果他们真的抱怨而且准确地告诉航空公司 / 饭馆 / 宾馆经理他们哪里有问题，那么服务就会得到改善。所以下次他们再乘坐航班、吃饭或入住宾馆，就希望能享受提升后的服务。

这种行为（思维）对于卓越人士来说是与众不同的。他们想要控制自己享受的服务等级，通过指出错误所在和改进途径，希望自己的建议最终能对服务有所提升。可同时，他们会意识到因为人员的变更，向错误的对象投诉等经常会使服务等级难以得到提升。

卓越人士对于庸碌无为是如此的鄙视，以至于他们总是想要对平庸宣战，鼓励别人像他们自己那样提高自身能力。这是一个永无止境的循环，他们朝着更高的等级迈进，持续不断地进步，希望周边的人也能效仿。

卓越箴言

不管你是腰缠万贯的总裁，还是囊中羞涩的消费者，你都有权利享受更高的服务。但是，除非你愿意倾力投入，否则别期待收到真正的成效。

如果你安于现状，冷眼旁观周遭世界的变迁，就不要指望别人努力提高了。既然翻开了这本书，我很乐意说，恭喜你选择了正确的阵营。

第二十九章

卓越雷区



有光就有影。有阴就有阳。成为卓越人士会有好的一面，当然就会有坏的一面。如果不与读者分享一些卓越人士要面对的问题，那真是本书的一大疏漏。这些小缺点中，有很多是成功的附带产品；有些是某些卓越者的自身问题，有些怪癖则是卓越人士的通病。通常成功人士都不承认自己有“阴暗面”。即使他们承认，大多数人也会选择无视它，觉得没什么大不了，并依然深信自己瑕不掩瑜。

本书的目的是帮助各位发掘自身的卓越潜力，并不是克隆别人的成功。但是，在追求卓越的道路上，我们要远离一些陷阱和雷区，并确保自己不会误入歧途。以下便是雷区分析报告。

过于专注

人有可能专注过头吗？当然！有些卓越人士太专注了，以至于他们会无视眼皮底下正在发生的事情。他们忽视了那些建议他们有所转变的细微

线索。过于专注的问题在于，人的目光会被蒙蔽，变成了一根筋。

缺乏宽容

只要与别人的思维方式不同，做事效率慢或没有他们那么聪明，卓越人士很快就会变得不耐烦。他们会表现得麻木，经常看上去冷冰冰，不苟言笑，并且越来越垂头丧气，不能从多元智能的角度考虑问题。直到他们发现，与自己是互补类型的人才时，他们的看法才会改观。

我记得曾见过一位捕鼠专家，他参加了一次推广手机新业务的免费培训会。他的捕鼠行当不像过去那么景气了，他也正缺钱。我喜欢这个人，可会上的几个人对他不是很友好。他们认为他的出现“在真正意义上拉低了该会议的档次”。会议结束几个月后，某人打电话问我，是否有那位捕鼠专家的电话：他们有天醒来时，发现自己半英亩大的漂亮草坪上全是老鼠洞。那位捕鼠专家当天就赶到现场，解决了问题，并迅速成为大伙心中的英雄和香饽饽。

> **卓越箴言**
>
> 注意：今天你无法容忍的某人可能明天就能成为你的救世主。

我永远都正确

一旦成为某行业内的权威，他们的观点都会被当做毋庸置疑的真理。问题却在于，在你的一亩三分地里永远正确还远远不够；你的野心总在膨胀。有些卓越人士的缺点就是，他们认为犯错是懦弱的表现——而想让他们示弱，没门儿！

从他们的嘴里，你永远听不到“我不知道”，更别提“我错了”之类的话。相反，他们会故意绕弯子，找借口，或耍小聪明说，“我就是这个意思”或“这正是我马上要说的”。

> 卓越箴言
>
> 如果你错了，别怨天尤人。坦率承认，找出正确答案，然后从中汲取教训。

百般抵赖

我不想扯些没用的，搬出心理学理论来，讨论他们为什么这么做。我只能说有些卓越人士就是这个类型。而且他们很难接受的是，这是一个习惯性问题。那么抵赖和狡辩对别人会有什么影响呢？以下是卓越人士身上一些经典的抵赖症状：

- 谎报年龄：认为自己必须看起来更年轻或是自己比真实年龄要小。
- 拒绝承认自己家人的过失，护犊心极其强烈：他们的娃从来不惹事，永远不欺负别人，不会逃课，考试不挂科等；即使孩子出了问题，那肯定也是学校或老师的过错。
- 拒绝承认他们的想法不像自己认为的那么独一无二：“我们的对手永远不会像我们这么棒”——而实际上对手已经在超越他们的道路上大踏步前进了。
- 拒绝诚实地审视自己的体重和健康：“考虑到我的年龄和繁重的工作，我认为我算是不错的了。”
- 拒绝接受别人厌恶他们的事实：“是因为我太成功了。那帮家伙只是在嫉妒我罢了。”

对于卓越人士来说，有一件事比较难以让人接受，那就是生活中的有

些细节并不如想象中那么美好。

不满

即使他们已经取得很大成就，卓越人士仍然会不满意。“五辆豪车不算什么。”“这款车已经上市 1 年了，现在他们又发布了一辆新款。”“我手里这些比赛门票还不赖……可前面那排座位好像看得更清楚一些。”

因为“总感觉有点不完美”，所以他们总纠结于负面的点点滴滴，越这么做自己就越不满意。这个恶性循环导致人对每件事都没什么好脾气，想想这会给身边最重要的亲友们带来多大伤害。

生活天平失衡

永远不要忘记，当初你是为了什么才想赢得成功和认可。请告诉我，你永远不会说出这番话：“是的，我功成名就了——我是第一。但是，迄今为止我犯了两次心脏病，爱人离开了我，孩子不愿意跟我说话，我赔上了一辈子的积蓄和大多数（其实是全部）朋友。大家都认为我是个不讲情面、不计后果的混蛋，即使那意味着每天工作 18 小时，一周七天用嗑药来保持清醒我也在所不惜。我因虐待身边人、奢侈无聊而臭名远扬，我没有任何精神追求。但这些我都不在乎，因为我是第一。”

卓越箴言

至少每月检查一下自己的工作和生活平衡（利用我的网站上 www.michaelheppell.com 上的 The Wheel of Life 生命之轮方法），如果发现问题，请迅速地做出补救。

迷失自我

这点有些棘手，因为在发掘自身卓越的过程之中你需要一点点自我意识。问题是，有时自我意识会变得难以控制，自我满足的代价太过沉重。而且，如果无法用某种方式满足虚荣心，它会蚕食别的资源来满足自己的胃口。

我认识某位体重暴增想要减肥的人。随着慢慢地瘦下来，她收到了身边很多人的积极反馈与夸赞，这让她的自我意识极度膨胀。每周她都会跟朋友报告自己减了多少，而这又积累了更多的赞誉。这事儿本来还不错。她的自我意识得到了满足，变得更苗条，感觉更满意，有动力减掉更多赘肉。所以，在接下来的一年内，她每周都在持续减肥。

问题发生在她达到自己目标体重的时候。身边亲友都习惯了她的体型，积极反馈量大幅度缩水。她的自我意识无法得到满足。好消息是，她没有回到暴饮暴食的老路上。可坏消息是，她的自我意识很饥渴，她也不知道如何能满足它。当和生人见面时，她总会把话题转到饮食与减肥上，一有机会就从包里拽出准备好的一张旧照片，上面是她几年前的模样。她的自我意识暂时膨胀了（被满足了），可对于身边熟悉她的人来说，她的这种行为很无聊。她需要外界的帮助来转移自己的注意力。

卓越人士面临的最大挑战之一，就是他们需要付出极大的努力，才能创造并保持公众注意度。而他们的自我意识要靠公众注意度来满足。为了达成该目标，他们会塑造一个个人形象，有时这个形象与真实的他们相去甚远。他们感觉很妙，自我意识得到满足后，他们想得到更大的满足。他们迟早会踩到雷区，开始相信个人形象就是自己的真实写照。然后，不但身边的人对他们感到厌倦，他们也迷失了自我。

卓越箴言

嘻哈乐队 Public Enemy 的名言：“不要相信炒作！”

忘本

在人生奋斗的每个阶段，从白手起家到第一桶金，再到飞黄腾达，你所付出的努力都不一样，所接触的人也不一样。所以要保证，不会忘记同甘苦共患难的朋友，记住那些在你穷困潦倒时伸出援手的人。

这是卓越人士的一个通病。他们很难同青年时代，尤其是职业初期的朋友保持联系，他们会彻底断绝了联系。他们并未意识到（在大多数场合下），早期的朋友们现在已经接受了他们的变化。为他们的成功感到高兴，预料到了他们的成长。

渴求曝光度

卓越人士会掉入沽名钓誉的陷阱，可一旦得到盛名却又讨厌它。娱乐圈中这样的例子比比皆是。野心勃勃的演员或歌手急于炒作，所以他们使尽浑身解数，让“手下人”安排狗仔队出现。紧接着媒体上一通鼓噪，他们借此上位。在大红大紫后，媒体想要更多的消息，可他们却不那么想出名了，更不想通过负面消息出名。

多数卓越人士知道，如果你想要赢得关注并着手去做，你就会如愿。出名好比一把双刃剑，好处与坏处不一定等同，既要追求名利也想要控制它（卓越人士的另一个特质），不但不现实也永远不会起作用。

做老板很差劲

干劲十足使他们平步青云，高瞻远瞩让他们生意兴隆。可作为老板，他们现在需要学习一套不同的技巧。很多卓越人士被认为是天生的领导者，可对于有些人而言，当领导是一门苦差事，他们并不胜任。

当某人不是这块料却还自以为是时，会带来灾难性的后果。他们竭尽

全力想做个好领导，不但没赢得掌声反而招致一片嘘声。除此以外，他们很少在出问题时从自己身上找原因。当员工跳槽后，卓越人士很少认为是自己的领导不当；而是员工的潜力有限，跟不上自己的节奏。

贪得无厌

他们胃口太大，他们努力工作，一路挫败无数。因为他们活该，是吧？你不能责备某人有追求吧？可总会有那么一刻你想问这个问题，“他们什么时候能满足啊？”

> **卓越箴言**
>
> 稍微动点坏脑筋，卓越人士就能迅速地从满怀抱负、勤勉努力变成冷酷无情、贪得无厌。

惶惶不安

表面上，卓越人士是地球上最自信的动物。实际上，缺乏自信却是他们中很多人的致命伤。他们受自我怀疑的困扰，对他人的动机疑心重重，对成就患得患失以至于无法享受成功的甜蜜。

几年前，我与一位看上去拥有一切的英超球星合作。这位球星事业成功，大家都认可他。他拥有天才的球技，球迷为之疯狂，每周薪水有 4 万英镑。但事实上，他经常害怕自己踢不上比赛，唯恐别人认出自己——甚至几乎不敢出门，出门的时候也要乔装打扮。自己犯点小过错就歇斯底里，担心自己的球迷会喝倒彩，害怕家人盯上自己的钱，因为这个他整夜失眠。

如果你现在正受惶恐的困扰，即使变成卓越人士也于事无补，你的惶恐反而会加剧。真正成功的卓越人士，他们花在提高自信上的时间跟提高自身能力上所花的时间一样多。

脾气暴躁

卓越伴随着压力而来。一些卓越人士善于巧妙处理压力。他们依然泰然自若，轻松写意并感觉快乐幸福。而有些人却不这样。他们对压力感同身受，脾气越来越暴戾。他们把自己的坏脾气解释为事物繁忙、压力山大和别人没用。他们总是自我狡辩，不会腾出时间静下心来自我反省。问题是他们这种借口居然管用！当某人发脾气时，身边的人一般会变得更加宽容，更善解人意并给他们更多的空间。卓越人士真正需要的是，一个值得信赖的，敢说真话的朋友。

我是老大

一旦卓越人士认为自己独一无二，他就有麻烦了。总认为别人没你好或不可能比你更好；总认为没有人能替代你的地位，这种想法很危险。体育界、商业界、娱乐圈和政界里这种夜郎自大的人太多了。谁能忘记 1990 年玛格丽特·撒切尔夫人被迫辞去首相职务时的表情？

卓越箴言

无法取代——这种想法是自大的温床。自大会招致蔑视，蔑视会让你丢掉饭碗。如果你读了这些文字还认为自己不可能被炒鱿鱼的话……

公开指责支持你的人

2010 年 6 月 18 日，在南非世界杯上，英格兰队与阿尔及利亚队展开了一场较量。这本该是英格兰队赢面很大的一场球。对很多球迷而言，这次随队征战的经历将是对他们多年一贯支持的犒赏。他们省吃俭用、长途跋涉，到南非无非就是为了看到自己的球队获胜。相反，他们离开的时候却垂头丧气。一场 0 比 0 的闷平，球队整场的表现死气沉沉。在主裁吹响终场哨后，情绪激动的英格兰球迷们给自己的主队球员报以嘘声。离开球场时，韦恩·鲁尼[1]转向直播镜头，不但没有为自己的拙劣表现道歉，反而恶毒地咒骂并批评球迷说，“听到自家球迷的嘘声太妙了……这才叫忠诚的粉丝呢。见他娘的鬼。”

如果卓越人士真能变回凡人，那么他给我们树立了一个“光辉”的榜样。

杰拉德·拉特纳，当时还是拉特纳珠宝行的总裁，他在商业领域里用一个轰动方式同样树立了类似的榜样。在所有董事会成员面前，他拿起公司的一件产品说“我们也生产雕花玻璃的雪利酒瓶，配有 6 个玻璃杯外加一个镀银托盘，您的服务生可以端着它给您上酒，全部加一起只卖 4.95 镑。人们问，‘你怎么会卖得这么便宜啊？’我说，‘因为这些是纯粹的垃圾。’”

更糟糕的是，他说他们卖的有些耳环“价格比某快餐店的汉堡还便宜，可汉堡还没吃完它们可能就坏了”。这次演讲被现场直播给千百万听众，他讲完以后，拉特纳集团的市值立马就蒸发了 5 亿英镑。

为了把事情讲清楚，这里还有则轶事。你可能认为，型男时装 ® 的品牌经理大卫·谢泼德会让他们公司的消费者们感到自豪。可当记者问他，

1 韦恩·鲁尼（Wayne Rooney），1985年10月24日出生于英格兰利物浦市克罗克斯泰思，英格兰足球运动员，场上位置司职前锋，目前效力于英超的曼联足球俱乐部。鲁尼被认为是同时代最出色的英格兰球员之一，在俱乐部和国家队都是核心。球风彪悍火爆，技术细腻，冲击力强。

型男牌正装的市场定位是什么层次的消费者时，他却说，“小流氓、小混混之类的吧。我们的客户很少穿正装上班。他们也就第一次面试或上法庭受审时穿穿正装。”

令人惊奇的是，这三位大神之中，只有倒霉的拉特纳丢掉了工作。

卓越人士也是人。他们会犯错误，讨人厌，误会人，办错事，心情低落，乱发脾气，自我膨胀。本章的目的并不是给你的梦想泼冷水，而是画出一幅雷区坐标导图，助你安然渡过难关。

第三十章

行动决定结果



旅行顾问（Trip Advisor）是一家成长迅速的公司，其强大的经营理念源自公司的创始人史蒂芬·考夫，一位创意十足的卓越人士。他的理念很简单：效率至上。

考夫认为，公司成功的关键在于迅速的决策力与执行力。这不仅仅是他和其管理团队的观点，也成为了全公司的运营理念。

他们的项目一般只持续两、三天，会议短小精悍，工作效率极高。他们的理念仿佛在说：

“效率第一——没有如果、而且和但是……”

考夫办公室门上贴有“效率至上”的座右铭。公司的招聘流程中有它的影子，它也存在于公司的每件产品和服务背后。不管你在后台做管理还是在前台做销售，“效率至上”这四字，都是指导任何工作的核心理念。

很令人振奋，对吧？

多年来，我一直都在贯彻“行动决定结果”这几个字。人们总喜欢引用这样的名言。这说起来容易，可做起来呢？

卓越箴言

卓越人士都是行动的巨人——这是他们 DNA 的一部分。

你结识越多的卓越人士，你就越会认识到，该特性对于他们的成功至关重要。以下是一些他们竭力去做的领域：

行色匆匆

他们的走路速度和语速都比常人要快一些。卓越人士认为别人都比自己慢，其实是他们比别人快而已。从停车场到办公室那一小段路他们也能三步并做两步。在别人眼里他们好像永远都“行色匆匆”。

电话交流

多数人把打电话跟浪费时间混为一谈，所以，他们反而会选择电子邮件。等对方回复会花上几小时并降低工作效率。对于卓越人士而言，电话放在那儿就是用来拨打和办事的。他们不会在电话里多费口舌，他们的电话语言简明切题。他们的字典里没有“煲电话粥”这个词儿，而普通人就栽在这上面。卓越人士拿起电话，开门见山、彬彬有礼，然后就礼貌地跟你说再见了。

会议效率

只要时间安排的合理，卓越人士就乐于开会。他们无法忍受的是，本可以五分钟搞定的会议拖了一小时——仅因为那是硬性规定。这也是为什么，你会发现多数卓越人士喜欢主持会议。他们所主持的会议目的很清楚，

时间分寸也拿捏得恰到好处，同时每个人都能有足够的发言权。

日程时间表

如你所想，卓越人士的日程时间表与他人完全不同。他们总想把任何工作的效率加倍，这一点毫不奇怪。当项目时间超支时，他们会变得极其沮丧。

> 卓越箴言
>
> 卓越人士几乎总在竭力缩短项目的时间，这样才会激励所有人更加努力地工作。

最近，这个现象就在建筑施工项目中经常发生。来自中国的远大可建公司将这个优点发扬光大，他们在 360 个小时内（15 天）就造了一栋高 30 层（是的，30 层）的宾馆大楼。这不仅是一次快速的施工项目，而且这幢大楼还打破了其他几项纪录：比同期造的其他建筑更环保、更坚固，造价更低。远大可建公司有着另外一个雄心勃勃的目标：在 6 个月内建造一座世界第二高的摩天大楼。

3P 定律：恒久（Permanent）、永动（Perpetual）、进取（Pushing）

每位卓越人士都会遵循该定律。他们总是不断进取，从不放弃，不知疲倦。就像夸父追日、愚公移山一样，他们就是这么执着。

如果有必要，他们会不厌其烦地重复做示范直到别人理解。不论是一个小小的疑问，还是一件工作，或是一种工作方式等，只要能够提高办事效率，即使别人都打退堂鼓，他们也会留下来坚持。他们所争取的不是完美，而是精益求精和不断进步。

这种进取心要么鼓舞人心要么让人退避三舍，这取决于站在他们旁边的是什么人。资深的卓越人士会意识到这点，并做出适当的调整。他们身

边的人会遵循类似的工作方式。作为一个团队，他们朝夕相处，呼吸着持续进步的新鲜空气，结果就是大家一起进步。

这些弄潮儿给我们留下这样的印象：他们会为工作付出一切。这会给客户带来信心，激发员工动力。但是对于工作之外的亲友来说，这可能让他们感觉有负担。如果感情中两人的节奏都这么快，他们必须确保彼此合拍。只要任何一人的步调不一致，他们的关系将会迅速地崩塌。

卓越箴言

这种工作方式的缺点是，过度的专注会使人轻易地忽略身边发生的一切：现实生活！

所以，友情提示一下：张弛有度。要懂得何时绷紧发条，何时放慢节奏，这两点同样重要。全情投入是很好，当你专注做对的事情时就会产生明显的好结果。可世界是这么大，有时停下来喘口气，享受享受生活，同样也是一桩你应该倾力去做的事情。

第三十一章

回顾与总结



好的。你已经读完了这本书，探索过每一章，挑战了自己的思维。下一步呢？

卓越人士经常花时间去反省，所以我们最后也花几分钟反思一下。我想请你在此刻考虑这两个问题：

- 我学到了什么？
- 我要做什么？

可是，我得首先声明，我乐于承认卓越是个矛盾体。在某一章中，你会读到卓越人士的强项与优点，而另一章中，类似的特征却被描述为需要避免的缺点。

写这本书时，我最初也为这些自相矛盾的特征苦恼，总是在想是不是我举的例子不恰当。可是，随着研究的深入，我愈发觉得他们（尤其是他们身上的矛盾性）是那么的迷人。这正说明他们也是凡人。当你发现卓越人士也是人的时候——对！跟你我一样的人，他们会犯错，会心烦，有倒霉的时候，会做白日梦——那么，你离卓越人士的目标就更近一步了。

现在你可能认为，真正的卓越人士不是凡夫俗子。他们的思维与行事

方式跟我们不一样，他们绝不是疯子，只是拥有超凡的能力，游走在天才与怪人之间。这不但让他们有趣，而且更有魅力。

所以，这是你读完这本书后，我准备的第一个问题：你有魅力吗？你能迷倒别人吗？你能给人留下持久印象吗？如果你十分确定的话，那么恭喜，你是极少数承认自己有魅力的人。

或许卓越真的是种天赋。你生来就这么优秀吗？呃，先天与后天的争论可能扯上几十页都说不清——可我认为这对你发掘自身的卓越毫无帮助。我只知道，每位卓越人士利用自身的一切——无论是先天条件，还是他人馈赠或是后天学习——然后在这个基础上提高。通过学习新技巧和新知识，他们渴望变得更加优秀，这才是卓越人士与众不同的关键之一。

那么我的另一个问题是：为了获得成为卓越人士必备的技巧与知识，你现在付出了什么？你有为下一步的学习做好规划吗？你现在的劲头跟从前一样足吗？你渴求知识吗？如果不，可能你还没找到自己（真正）感兴趣的知识。

卓越人士的生命力貌似比他人强那么一点。是的，绝大多数卓越人士都会很好地照顾自己。这不是字面上每周七天去健身房，或清心寡欲不食人间烟火；而是对健康生活的简单理解：吃得好，想得开，动得勤。

如何才能活得长久、健康而幸福？类似研究的结果都大同小异，这其实是有道理的。在本书中我也讲到了一些，不过为了节省大家的宝贵时间，我在这里做了个小结：

保持活力——走路移动要快而且有目的性。保持每天的活力，提高做事效率。无论是工作、家务，都要全身心投入。

适度休息——动静结合（身心两方面），认识高质量休息的价值。养成休息的好习惯，享受定期的充电时刻。

科学饮食——吃什么和怎么吃同样重要：吃饭时把握分寸，真正享受美食，不要囫囵吞枣。花时间自己烹饪，享受与家人用餐，不受电视干扰。

社会交际——健康的卓越人士会与他人保持沟通，他们社交能力强，

乐于分享。他们参加专门的社团，扮演自身的角色，拥有志趣相投的毕生知己。

人生意义——我们生命中最危险的时刻是出生和退休那两个时间段。卓越人士很少会退休。他们总能在自己投身的事业中发现太多的目标，一段事业刚结束，他们马上就开始寻求下一个挑战。这样做的好处是：他们能保持身心健康。

做好以上五点，你会成为一位幸福、长寿的卓越人士。

在本书中，我不但与各位分享了卓越人士的励志故事，同时还试着融入了一些“小窍门”。有些是鼓励各位读完就做的练习题。如果你属于95%的那群人，可能现在都还没做过。你会跟自己说，回头有笔的时候再做吧。窍门儿在这。现在你决定何时会做这些题，写在日历上，并承诺会完成。把“会”字去掉，换成“一定”。

既然我们谈到了“一定”二字，有一点就不得不提。卓越人士潜在的特质之一就是，当他们应该做某事时，经常用“一定”来替代“应该”这两个字。“非卓越人士”（我难以置信，等到最后一章我才用到这个术语）尤其善于找借口说，为什么事情会这样，为什么他们无法做这做那。想要变得优秀，你必须要使用“一定”二字，让行动发生。这两个字对你未来的成功至关重要。

书都写到这份上了，可我却不知道该如何结尾，这种感觉有点儿怪。你更喜欢哪种结尾方式？挑战性不大的一种：每章内容都胡乱总结上几句？还是故作聪明的一种：把所有内容总结成一句大口号，让作者自己去寻找出路？又或者，万一我不小心误导了读者。总之太冒险了。

所以我是这么想的，我的结语打算跟开场白保持一致。《卓越论》是研究成功人士如何能更成功的一本书。我尝试剥离表面层层现象，揭示杰出人士的思维与做事方式。我相信，经过一年的调研和半年的写作，我剥开了几层表皮，添加了一点个人的东西，偶尔有那么一两次也窥到了真

相。我想，本书还是基于这个论调落下帷幕比较好。

那么，当你踏上奋斗的历程时——付出卓绝的努力，挑战自我和挑战他人来挖掘自身的卓越潜力——请在心里铭记这点，因为我的结论很简单：那些真正的卓越人士都是好人，都是拥有好心肠和纯洁灵魂的善良人士。

这也是为什么，我衷心希望你也能成为他们之中的一员。

致谢词



衷心感谢。我想对众多参与者表达谢意，其中包括很多牺牲个人时间却不愿被提及姓名的友人。所以，我首先想对他们说，感谢各位的时间和谦逊。

现在就是最难写的部分了。电影结束时都会弹出演职人员表，你看字幕时有没有想过，这些人负责的是什么？你是否知道字幕背后还有更多的无名英雄？那么你肯定也能猜到，如果某位仁兄认为自己的名字应该露一下脸，可我不小心忘了，我应该做好心理准备，被他挖苦几句吧？

因此，下表所列人士排名不分前后（但第一位除外）。

Christine Heppell 杰出的联合作者，完美的妻子大人

Vanessa Thompson 企业女皇

Ruth Thomson 销售铁娘子

Sheila Storey 财政女皇

Alastair Walker 沟通界之王

Sarah Heppell 哲学小公主

Laura Scott 无所不知的全才

Rowena Webb 完美出版人

Maddy Price 卓越的编辑

Jim Caunter 令人信服的校对员

Danny Meyer 美国最好的餐厅老板

Jonathan Raggett 世界上最伟大的旅馆老板

Steve Walker 扭转乾坤的大亨

Irene Dorner 完美的沟通专家

Jack Krellé 犀利的评审专家

Davina McCall 情感教育家

Patrick Kielty 睿智的批评家

Beatrice Tollman 服务业点子大王

Suze Orman 金融女强人

John Elliott 有原则的慈善家

Peter Field 毕生的导师

General Sir Mike Jackson 军界权威

Tim Brownson 活力四射的人生导师

Simon Woodroffe 你家的寿司最美味!

Pratap Shirke 谦逊的明星

William Baker 有魔力的时尚造型师

Alex Holiday 精明的制造商

Scotte Sherwood 聪慧的调查专家

Fred Tilney 感性激励大师

Caspar Berry 风险规避专家

Michael Foster 现实版“007”

Annabel Murello 交易能手

Karen Geary 完美交际大师

Bea Long 规劝专家

Tim Price 系统销售精英

Rachael Stock 思想警察

Richard Nugent 青年午餐领袖

Philip Ball 音乐创始人